



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU PRO ZALOŽENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY

THE PROPOSAL OF BUSINESS PLAN FOR THE FOUNDATION OF A
KINDERGARTEN

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lucie Štoplová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Lucie Štoplová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a daně
Vedoucí práce: **Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh podnikatelského záměru pro založení mateřské školy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretické poznatky vztahující se ke zpracování podnikatelského plánu

Analýza současného stavu v odvětví

Návrh podnikatelského plánu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zpracovat návrh podnikatelského plánu pro založení mateřské školy, vycházející ze zhodnocení stávající situace na zvoleném trhu v Olomouckém kraji, včetně posouzení realizovatelnosti tohoto návrhu.

Základní literární prameny:

ČERVENÝ, R. Business plán: krok za krokem. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014, 211 s. ISBN 978-8-7400-511-4.

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, J. a I. SVOBODOVÁ a kol. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, J. a J. VEBER a kol. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je návrhem podnikatelského záměru pro založení soukromé mateřské školy. Důvodem pro zvolení daného odvětví je nedostatečná kapacita volných míst v již existujících mateřských školách. Práce je rozdělena do tří částí. První část obsahuje teoretická východiska. Na ni navazuje analytická část, která vychází z analýzy trhu Olomouckého kraje a konkrétně města Olomouce, kde bude mateřská škola figurovat. Poznatky získané z předchozích dvou částí sjednocuje návrhová část, která aplikuje získané poznatky do praxe. Návrh vychází z analýz trhu pro Olomoucký kraj a je zde podrobně zpracován především marketingový a finanční plán.

Abstract

The bachelor thesis is a proposal of a business plan for the establishment of a private kindergarten. The reason for choosing a given sector is the insufficient capacity of vacancies in pre-existing kindergartens. The thesis is divided into three parts. The first part contains theoretical background. The analytical part is based on the analysis of the market of the Olomouc region and specifically of the city of Olomouc, where the kindergarten will be placed. The knowledge gained from the previous two parts unifies the proposal that applies the acquired knowledge to practice. The proposal is based on market analyzes for the Olomouc Region and it consists of marketing and financial plan.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, mateřská škola, SLEPT(E) analýza, SWOT analýza, finanční plán, marketingový mix, Olomouc

Key words

The business plan, private kindergarten, SLEPT(E) analysis, SWOT analysis, financial plan, marketing mix, Olomouc

Bibliografická citace

ŠTOPLOVÁ, L. *Návrh podnikatelského záměru pro založení mateřské školy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 78 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 29. 5. 2017

.....
podpis studenta

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala svojí vedoucí bakalářské práce Ing. Vladimíře Kučerové Ph.D. za trpělivost, věnovaný čas a cenné rady, které mi napomohly k dokončení mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	11
1 TEORETICKÉ POZNATKY VZTAHUJÍCÍ SE KE ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	12
1.1 Podnikatel.....	12
1.1.1 Cíle podnikatele	12
1.1.2 Podnikatel versus zaměstnanecký poměr	12
1.2 Živnosti	13
1.2.1 Rozdělení živností.....	14
1.3 Podnikání právnických osob	14
1.3.1 Založení společnosti s ručením omezeným	14
1.3.2 Základní kapitál	15
1.3.3 Centrální registrační místo a Czech POINT	15
1.3.4 Návrh zápisu do obchodního rejstříku	16
1.4 Podnikatelská strategie.....	16
1.5 Podnikatelský záměr	16
1.5.1 Zásady pro zpracování podnikatelského záměru	17
1.5.2 Struktura podnikatelského plánu	18
1.6 Marketing	18
1.6.1 Marketingový plán.....	18
1.6.2 Marketingový mix.....	19
1.6.3 Produkt (Product).....	19
1.6.4 Cena (Price)	19
1.6.5 Distribuce (Place)	20
1.6.6 Propagace (Promotion)	20
1.6.7 Základní prvky komunikačního mixu jsou:	20
1.7 Analýza trhu a okolí.....	20
1.7.1 Vliv makrookolí.....	21
1.7.2 Vliv mikrookolí.....	21
1.8 SLEPT analýza.....	21
1.8.1 Social: společenské faktory	21
1.8.2 Legal: právní faktory	21
1.8.3 Economic: ekonomické faktory	22

1.8.4	Political: politické faktory	22
1.8.5	Technological: technologické faktory	22
1.9	SWOT analýza	22
1.10	Porterův model pěti sil.....	23
1.10.1	Substituty	23
1.10.2	Stávající konkurence.....	24
1.10.3	Nově vstupující firmy	24
1.10.4	Vyjednávací síla dodavatelů	24
1.10.5	Vyjednávací síla odběratelů (kupujících)	24
1.11	Finanční plán	24
1.12	Zdroje financování.....	25
1.12.1	Vlastní zdroje.....	25
1.12.2	Cizí zdroje.....	25
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V ODVĚTVÍ.....	27
2.1	Dotazníkové šetření.....	27
2.2	Porterův model pěti sil	32
2.2.1	Stávající konkurence.....	32
2.2.2	Nově vstupující firmy	33
2.2.3	Substituty	33
2.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů	34
2.2.5	Vyjednávací síla odběratelů.....	34
2.3	SLEPT analýza.....	35
2.3.1	Sociální faktory.....	35
2.3.2	Legislativní faktory.....	37
2.3.3	Ekonomické faktory.....	39
2.3.4	Politické faktory.....	41
2.3.5	Technologické faktory	42
2.4	SWOT analýza	42
2.4.1	Silné stránky	42
2.4.2	Slabé stránky.....	42
2.4.3	Příležitosti	43
2.4.4	Hrozby	43
3	NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	44
3.1	Popis podniku.....	44
3.1.1	Provozovna mateřské školy	45

3.1.2	Provozní doba mateřské školy	45
3.1.3	Harmonogram školního dne.....	46
3.1.4	Školné mateřské školy	46
3.1.5	Stravování	47
3.2	Organizační plán	47
3.2.1	Organizační struktura.....	47
3.2.2	Pracovněprávní vztah.....	48
3.3	Marketingový plán	48
3.3.1	Produkt.....	49
3.3.2	Cena	49
3.3.3	Místo	50
3.3.4	Propagace.....	51
3.4	Finanční plán.....	52
3.4.1	Zahajovací rozvaha	53
3.4.2	Provozní náklady	53
3.4.3	Mzdové náklady.....	54
3.4.4	Odpisy majetku	57
3.4.5	Předpokládané výdaje	58
3.4.6	Předpokládané příjmy	59
3.4.7	Bod zvratu.....	59
3.4.8	Předpokládaná rozvaha	60
3.4.9	Předpokládaný výkaz zisku a ztráty.....	62
3.4.10	Předpokládané cash flow	64
3.5	Vybrané ekonomické ukazatele	65
3.5.1	Ukazatele rentability	65
3.5.2	Ukazatele zadluženosti	65
3.5.3	Ukazatel aktivity	66
3.6	Rizika podnikání	66
ZÁVĚR		69
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		71
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		74
SEZNAM GRAFŮ		75
SEZNAM OBRÁZKŮ		76
SEZNAM TABULEK.....		77
SEZNAM PŘÍLOH.....		78

ÚVOD

Jako dítě jsem nenavštěvovala mateřskou školku, protože v obci, v níž jsem bydlela, byla pouze jedna mateřská škola, jejíž kapacita byla maximálně naplněna, a jelikož oba rodiče chodili do zaměstnání, měli značný problém s hlídáním. Tato zkušenost mne nyní přivedla k myšlence na založení soukromé mateřské školky.

Samozřejmě za řadu let se toho hodně změnilo, bydlím v Olomouci, ale stále registruji značný převis poptávky po volných místech v mateřských školách nad jejich nabídkou. Vidím tedy velkou příležitost v tom, že mohu potencionálním zákazníkům nabídnout službu, kterou mohou brát jako přijatelnou alternativu ke školce státní. Soukromá mateřská škola má poměrně vyšší cenu školného, jelikož se jedná o podnikatelský subjekt, ale na druhou stranu může nabídnout aktivity, se kterými se děti ve státní školce pravděpodobně nesetkají. Další výhody, které může rodič ocenit, je prodloužená provozní doba a individuálnější a intenzivnější přístup v péči o dítě, díky kterému se lze více zaměřit na rozvoj jeho osobnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do tří hlavních částí, a to na část teoretickou, analytickou a návrhovou. První část je zaměřena především na definici a upřesnění základních pojmů týkajících se podnikání. V analytické části jsem za pomoci dotazníkového šetření, SLEPT metody a Porterova modelu pěti konkurenčních sil získala přehled o dané oblasti trhu v Olomouckém kraji. Pomocí SWOT analýzy jsem následně zhodnotila silné a slabé stránky projektu a identifikovala jsem možná rizika plynoucí z daného odvětví podnikání. Třetí část bakalářské práce se již věnuje samotnému uvedení projektu do praxe. Volí se zde marketingová strategie z důvodu, aby se daná firma dostala co nejlépe a co nejdříve do povědomí potencionálních zákazníků. Dále se zabývá výběrem vhodných zaměstnanců, popisu bytových prostor, či harmonogramem pro každodenní chod školy. A abychom získali konkrétní představu o finanční stránce podnikání, je zde zpracován poměrně podrobný finanční plán celého projektu.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Bakalářská práce se zabývá vstupem na trh předškolního vzdělávání. V současnosti se tento trh vyznačuje přebytkem poptávky nad nabídkou, což se projevuje vysokým počtem dětí, pro které nejsou ve státních mateřských školách volná místa. Práce se zaměřuje konkrétně na město Olomouc a její části. Žije zde zhruba 4 600 dětí ve věku od tří do šesti let a mají k dispozici 41 mateřských školek. V průměru tak připadá na jednu mateřskou školku asi 112 dětí. Je tedy zřejmé, že poptávka po volných místech jednoznačně převyšuje jejich nabídku.

Cílem bakalářské práce je vypracování návrhu podnikatelského záměru pro založení soukromé mateřské školy Beruška. Práce je rozdělena do tří základních kapitol, z nichž má každá svůj dílčí cíl, který koresponduje s jednotlivými částmi bakalářské práce.

1. Zpracovat teoretické poznatky, jako podklady k vlastnímu vypracování podnikatelského plánu. Hlavní použitou metodou této části je literární rešerše.
2. Vymezení cílové skupiny zákazníků, s níž bude probíhat dotazníkové šetření, ve formě osobního rozhovoru, jehož prostřednictvím budou zjišťovány informace zaměřené na požadavky zákazníků kladené na školky, zkušenosti potencionálních zákazníků se stávajícími zařízeními a další poznatky, které budou využity jako podklady k tvorbě vlastního návrhu koncepce školky, rozhodování o formě nabízených služeb a komunikace se zákazníky. Dalšími prostředky k naplnění druhého cíle je zpracování analýz, a to konkrétně SLEPT analýzy, Porterova modelu 5 konkurenčních sil a SWOT analýzy, které vycházející ze současné situace na trhu předškolního vzdělávání.
3. Vyhodnocení stávajících podmínek a situace na trhu. Tvorba strategického plánu, jehož součástí je organizační, marketingový a finanční plán. Organizační plán, který bude definovat strukturu organizace a personální zajištění. Marketingový plán s implementací 4P. Finanční plán bude zaměřen na forecasting finančních ukazatelů a kalkulace nákladů.

Použité metody: sběr primárních a sekundárních dat, dotazníkové šetření a jejich analýza, aplikace zvolených postupů, zhodnocení dosažených výsledků a jejich následná interpretace.

1 TEORETICKÉ POZNATKY VZTAHUJÍCÍ SE KE ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Teoretická východiska jsou teoretické znalosti a poznatky, které budou sloužit pro zpracování následné analytické části a vlastního návrhu řešení.

1.1 Podnikatel

Dle zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku je podnikatel „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“ (1, §420).

„*Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon*“ (1, §421).

1.1.1 Cíle podnikatele

SMART označuje souhrn pravidel, která pomáhají v rámci projektového managementu efektivně definovat rámec či samotný cíl projektu a navrhovaného řešení.

S - specific (konkrétní) - jasně specifikovat hodnotu cíle,

M - measurable (měřitelný) - hodnota je jednoznačně a opakovatelně měřitelná,

A - agreed (akceptovatelné) - přijato těmi, kteří budou daný cíl plnit,

R - realistic (realistický) - složitě odhadnutí realističnosti manažera, který cíl stanovuje,

T - timely (definovaný v čase) - důležitý údaj pro dokončení každého cíle (2, str. 25).

1.1.2 Podnikatel versus zaměstnanecký poměr

V současné době má každý člověk právo si vybrat, do jaké skupiny se zařadí a co je pro něj nejvýhodnější. Spousta zaměstnanců by neměnilo, protože cítí jistou sociální výhodu a nechtějí mít na bedrech obrovskou zodpovědnost. Živnostníci a podnikatelé zase vidí výhodu v tom, že již něčeho dosáhli a mohou rozvíjet své dosavadní plány. Je tedy velmi důležité si uvědomit výhody a nevýhody podnikání oproti zaměstnaneckému poměru a je třeba brát v potaz životní situaci, ve které se člověk nachází. Zda má podporu svých blízkých, zda má připravený reálný podnikatelský záměr apod. (3, str. 46)

V následujících tabulkách je zobrazen výčet některých výhod a nevýhod zaměstnaneckého poměru versus podnikání.

Tab. 1: Zaměstnanecký poměr versus podnikání
(Vlastní zpracování dle 3)

VÝHODY	
Zaměstnanec	Podnikatel
+ pravidelný příjem za vykonanou práci	+ je sám svým vlastním pánem
+ nemusí řešit problematiku daní	+ pracovní doba není přesně stanovena
+ zaměstnanecké benefity, stravenky	+ rozložení práce na své zaměstnance
+ žádná administrativa	+ samostatnost
+ placená dovolená a podpora při pracovní neschopnosti	+ flexibilní možnost využití finančních prostředků
NEVÝHODY	
Zaměstnanec	Podnikatel
- je pouze řadovým zaměstnancem	- zodpovědnost: za zaměstnance, za dodržování norem, za výsledek celé firmy
- nedosáhne vyššího platu než jeho zaměstnavatel	- ručí celým svým majetkem nebo do výše nesplaceného vkladu
- pevně stanovená pracovní doba zaměstnavatelem	- žádné zaměstnanecké benefity

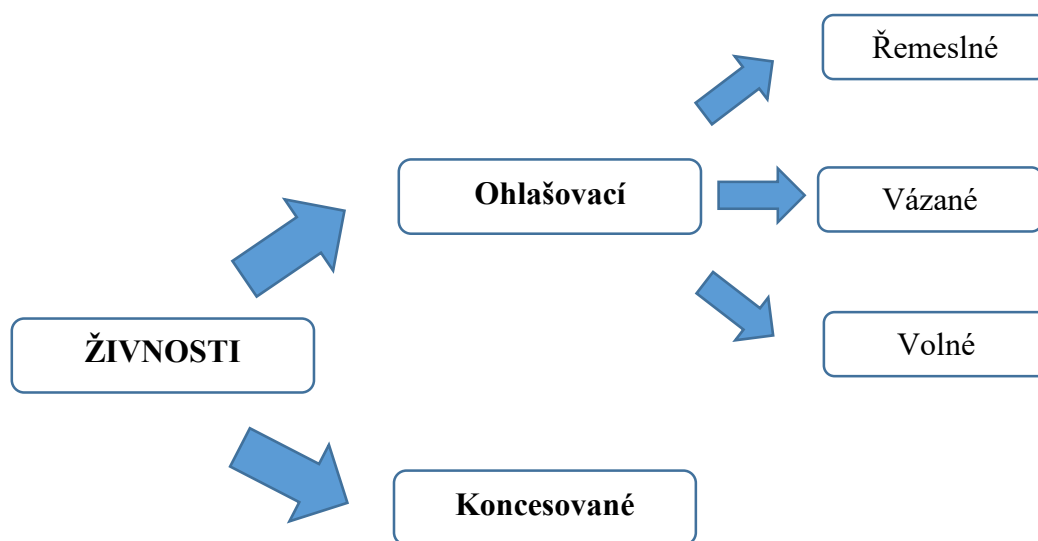
1.2 Živnosti

V České republice upravuje živnostenské podnikání Zákon č. 455/1991Sb. o živnostenském podnikání. Zákon je průběžně novelizován tak, aby se co nejvíce přiblížil praxi. Definice živnosti dle uvedeného zákona v §2 je následovná: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“ (4, §2).

Všeobecné podmínky provozování živnosti:

- a) plná svéprávnost - lze nahradit povolením soudu k souhlasu zákonného zástupce v případě nezletilého,
- b) trestní bezúhonnost - prokazuje se výpisem z evidence Rejstříku trestů (4, §6).

1.2.1 Rozdělení živností



Obr. 1: Rozdělení živností
(Vlastní zpracování dle (5, str. 34.))

Ohlašovací - po splnění stanovených podmínek se začíná podnikat na základě ohlášení, není zde nutné povolení k provozování určitých činností. U řemeslné živnosti podnikatel dokládá patřičné vzdělání, vázaná živnost vyžaduje odbornou způsobilost a u volné živnosti se pouze nahlásí obor činnosti z uvedeného seznamu, který nalezneme v příloze živnostenského zákona (5, str. 34).

Koncesované - provozovány na základě koncese, je zde nutný souhlas k provozování určitých činností, podle zvláštního zákona (5, str. 34).

1.3 Podnikání právnických osob

Dle zákona o obchodních korporacích je: „*Obchodní společnost je právnickou osobou založenou za účelem podnikání*“. Řadí se zde obchodní korporace a družstva. Mezi osobní společnosti řadíme veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost, naopak mezi kapitálové společnosti spadá společnost s ručením omezeným a akciová společnost. (5, str. 37).

1.3.1 Založení společnosti s ručením omezeným

Založení podniku představuje cílevědomý proces, který řídí člověk, vlastník a podnikatel. Jedná se především o vytvoření základních předpokladů pro plnění funkce podniku. Zakladatel podniku si musí připravit strategické záměry, které směřují zejména k vymezení předmětu své činnosti, vyjasní si potřebu finančních a jiných

prostředků, včetně jejich dostupnosti, nebo eventuálně doplní znalosti vybraných právních norem a další (6, str. 24).

Společnost se zakládá sepsáním společenské smlouvy, kterou podepíší všichni zakladatelé, nevyplývá-li z jiných ustanovení zákona o obchodních korporacích jinak. Společnost s ručením omezeným a akciová společnost musí mít smlouvu ve formě notářského zápisu. Zakladatelská listina nahrazuje společenskou smlouvu v případě, že společnost zakládá pouze jediný zakladatel, připouští-li to tento zákon. Opět musí mít formu notářského zápisu (6, str. 24).

1.3.2 Základní kapitál

Následný krok po podpisu společenské smlouvy je složení základního kapitálu, který u společnosti s ručením omezeným činí minimálně 1 Kč. Ten se uloží na účet v bance, který je veden pod jménem společnosti. Tento účet zakládá správce vkladu, a pokud existuje pouze 1 zakladatel, musí být splacen celý základní kapitál (3, str. 41).

1.3.3 Centrální registrační místo a Czech POINT

Fyzická osoba zahajující podnikatelskou činnost na základě živnostenského oprávnění může prostřednictvím Centrálního registračního místa (CRM) komunikovat s dalšími institucemi, a to:

- a) Živnostenský úřad - zde ohlásí živnosti či žádost o koncesi,
- b) Finanční úřad - podá přihlášku k registraci daně z příjmu, daně z přidané hodnoty, daně z nemovitosti, registrace stálé provozovny aj.,
- c) Česká správa sociálního zabezpečení - oznámení o zahájení samostatné výdělečné činnosti a podá přihlášku k důchodovému a nemocenskému pojištění OSVČ,
- d) Zdravotní pojišťovna - pojištěnec oznámí zahájení podnikatelské činnosti,
- e) Úřad práce - hlášení o volných pracovních místech (3, str. 79).

Czech POINT neboli Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál je dalším místem, které přináší značně ulehčenou komunikaci se státem. Je to asistované místo výkonu veřejné správy, kde si může kdokoli zažádat o výpis z veřejných i neveřejných rejstříků nebo také zažádat si o datovou schránku. Jedná se tedy o maximální využití údajů vlastnící státem tak, aby byly minimalizovány požadavky na občany (3, str. 79).

1.3.4 Návrh zápisu do obchodního rejstříku

Jestliže je společnost s ručením omezeným (dále jen s . r . o .) založena za účelem dosažení zisku, tedy podnikání, musí jednatelé s . r . o . požádat o vydání živnostenského nebo jiného podnikatelského oprávnění u místně příslušného živnostenského úřadu. Místní příslušnost se řídí dle místa provozovny (7).

S . r . o . vzniká dnem, kdy je zapsána do obchodního rejstříku. Pokud je splaceno celé vkladové ážio, tedy rozdíl mezi cenou nepeněžitého vkladu a výší vkladu společníka (nejméně jeho 30% peněžitého vkladu) lze podat návrh na zápis do obchodního rejstříku u místně příslušného rejstříkového soudu. Návrh musí podepsat všichni jednatelé společnosti a pravost podpisů musí být úředně ověřena (7).

Součástí formuláře na návrh zápisu do obchodního rejstříku jsou přílohy, a to: doklady o založení společnosti, doklady o předmětu podnikání, doklady o splacení vkladu, doklady o sídle, doklady o jednatelech, doklady o členech dozorčí rady, doklady do sbírky listin a ostatní dokumenty (7).

1.4 Podnikatelská strategie

Strategie řízení představuje soubor aktivit zaměřujících se na formulaci směrů, které povedou k dalšímu rozvoji podniku. Strategie směřuje k dosažení stanoveného cíle v souladu mezi vnitřními podnikovými zdroji a vnějším prostředím podniku, vedoucí k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Výsledků docílí prostřednictvím postupů, ve kterých nejlépe uplatní přednosti podniku, tedy snaží se o získání konkurenční výhody nad jinými (8, str. 1).

1.5 Podnikatelský záměr

Výsledky získané z technicko - ekonomických studií projektů, investiční program firmy, společně s jejím finančním plánem poskytují základní informační vstupy pro zpracování podnikatelského záměru (9, str. 305).

Podnikatelský záměr, často označován jako podnikatelský plán, je chápán jako celofiremní dokument, vyjadřující souhrnně všechny oblasti firmy a jejich žádoucí vývoj. Plán zpracovaný v souvislosti s realizací daného investičního projektu, resp. souboru těchto projektů, proto se označuje jako podnikatelský záměr. Tento záměr slouží především ke dvěma účelům. Představuje určitý vnitřní dokument, který je základem vlastního řízení firmy, avšak značný význam má externí uplatnění

podnikatelského záměru v případě, že je firma hodna financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu. V tomto případě je tedy třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování se poskytnutý kapitál použije (9, str. 305).

Podnikatelský plán není důležitým dokumentem pouze pro samotného zakladatele podniku, tedy majitele, ale i pro každého, kdo se na realizaci může podílet nebo se o něj může zajímat. Možnými poskytovateli mohou být investoři, bankéři, manažeři, ale mohou zde patřit také zákazníci, či zaměstnanci (5, str. 54).

Hloubka a propracovanost podnikatelského plánu závisí na tom, jakou velikost a záběr bude mít navrhovaný podnik. Rozdíly mezi obsahem plánů závisí především na tom, zda se nový podnik bude zabývat poskytováním služeb, výrobou nebo se bude jednat o zboží osobní, či průmyslové spotřeby (5, str. 54).

1.5.1 Zásady pro zpracování podnikatelského záměru

Účelem podnikatelského plánu je ukázat směr, jak jej formulovat a zvýšit tak jeho rating, nebo-li hodnocení firmy v očích osob mimo podnik. Z tohoto důvodu je vhodné, aby se respektovaly obecně platné zásady a aby podnikatelské plán byl:

- a) Srozumitelný - vyjadřovat se jasně a jednoduše, neprezentovat zbytečně mnoho myšlenek,
- b) Logický - myšlenky a skutečnosti na sebe musí navazovat, podkládají se fakty, které si nesmějí odporovat s tvrzeními, které jsou uvedeny v plánu,
- c) Uváženě stručný - myšlenky a jejich závěry uvádět stručně, ovšem ne na úkor postižení základních faktů,
- d) Pravdivý a reálný - pravdivost a reálnost uvedených údajů vývoje by měla být samozřejmostí,
- e) Respektování rizika - identifikace rizik, popř. návrhy jejich řešení v kritických situacích zvyšují důvěryhodnost plánu (3, str. 96).

1.5.2 Struktura podnikatelského plánu

Základní náplň podnikatelského záměru:

- a) realizační resumé - charakteristika produktu, popis trhu a distribuční cesty, strategie firmy v rozmezí 3 -5 let, zhodnocení zkušeností manažerů a klíčových pracovníků, finanční aspekty jako jsou odhady zisku, či velikost kapitálu, který budeme potřebovat,
- b) charakteristika firmy a její cíle - vystihnout minulost, přítomnost i budoucnost firmy prostřednictvím podnikatelských cílů a strategií,
- c) organizace, manažerský tým - vymezení pravomoci a odpovědnosti v organizačním schématu, charakteristika vedoucích pracovníků z pohledu jejich rolí, zkušeností atd. včetně jejich odměňování, vymezení dlouhodobých záměrů,
- d) základní výsledky a závěry technicko-ekonomické studie - výsledky týkající se výrobního programu, marketingové strategie, analýzy rizika projektu atd.,
- e) shrnutí a závěry - závěrečná část, která by měla obsahovat shrnutí aspektů, které byly rozvedeny do samotných oddílů záměru a také časový plán realizace projektu,
- f) přílohy - např. výpis z obchodního rejstříku, životopisy klíčových pracovníků (9, str. 204).

1.6 Marketing

Marketing je pojem, který představuje uvažování a jednání v rámci trhu. Vychází se z potřeb a přání zákazníků daného trhu, které budují silné vztahy mezi podnikem a zákazníkem, a ovlivňují tak celkovou strategii podniku společně s jeho postavením na trhu (2, str. 8).

1.6.1 Marketingový plán

Marketingový plán je nedílnou součástí podnikatelského plánu. Podnikatel by ho měl brát jako nápomocnou příručku pro následné marketingové rozhodnutí. Při jeho tvorbě by se měly zohledňovat získané informace z oblasti např. kdo je náš potenciální zákazník a proč nakupuje, jak se mění ceny na trhu a kdo je mění, kdo je naše konkurence a jaké má oproti nám výhody či nevýhody (5, str. 66).

1.6.2 Marketingový mix

Marketingový mix, často nazýván jako „4P“ je souhrnem marketingových nástrojů v marketingovém systému, kterými jsou produkt, cena, distribuce a propagace. Tyto nástroje se využívají k dosažení již stanovených marketingových cílů (2, str. 38).

1.6.3 Produkt (Product)

Produktem rozumíme všeobecně cokoliv, co firma nabízí na trhu. Produkty malých podniků jsou pro zákazníka téměř totožné, proto v rámci prvku produktu nebo služby se vyskytují další proměnné veličiny, které by se měly promítnout do marketingového plánu. Jedná se např. o balení, značku, samotný vzhled výrobku. Každý z těchto prvků může výrobek či službu z pohledu zákazníka odlišovat od konkurence (5, str. 63).

V této souvislosti je vhodné dělit produkt na tři základní části, a to jádro produktu, vlastní produkt a rozšířený produkt. Jádrem produktu se rozumí základní funkce, či samotný přínos pro kupujícího, proč by si měl danou věc či službou koupit. Druhou částí je formální produkt, který vyjadřuje především technické parametry. Jedná se např. o vzhled, název, kvalitu, obal, přičemž tyto vlastnosti produktu svým rozsahem bývají předmětem nabídky. Do rozšířeného produktu zařadíme způsob, jak bude produkt prodáván a následně využíván. Může zde patřit servis, kterým jsou myšleny doprovodné nebo speciální služby, často označované jako doplňkové. Patří zde např. parkoviště u obchodních domů, bezbariérové prostory a dále také zvýhodněné platební podmínky, či distribuce (2, str. 42).

1.6.4 Cena (Price)

Cena je velmi důležitá, protože je jediným prvkem marketingového mixu, který vytváří příjmy pro podnik. Rovněž je důležitá pro zákazníka, protože cena představuje množství peněžních prostředků, kterých se zákazník musí zříci (2, str. 58).

Rozhodování o výši ceny je jedním z nejsložitějších úkolů, jelikož určité aspekty jako je např. kvalita produktu, mohou mít za následek stanovení vyšší ceny (5, str. 63).

Základní metody stanovení ceny:

- stanovení ceny na základě nákladů - kalkulace pomocí metody úplných nákladů, do které se zahrnují náklady přímé a nepřímé. Druhou možností je metoda neúplných nákladů, kde se vyskytují náklady fixní a variabilní (2, str. 63),

- cena stanovená na základě poptávky - tvorba ceny vychází z odhadu objemu prodeje v závislosti na různé výši cen,

- stanovení ceny na úrovni konkurence - produkty, které jsou srovnatelné kvality s těmi konkurenčními, jsou horním limitem dosažitelných cen (2, str. 63).

1.6.5 Distribuce (Place)

Hlavními úkoly distribuce jsou prodej produktu, a to včetně zajištění odpovídajících služeb spojených s produktem, a komunikace o produktu. Distribuční cestou se rozumí řetěz, kterým putuje produkt od výrobce až k zákazníkovi. Existuje více druhů distribučních cest na spotřebním trhu a těmi nejzákladnějšími jsou přímý prodej, kdy výrobce „prodává“ přímo cílovému zákazníkovi a druhou možností je prodej přes zprostředkovatele, kterým může být např. maloobchod nebo velkoobchod (2, str. 69).

1.6.6 Propagace (Promotion)

Propagací se rozumí cílevědomá a koncepční činnost, která má komunikační povahu a zprostředkovává specifické podněty mezi subjektem této činnosti a cílovou skupinou. Výsadní postavení zde má marketingová komunikace, jejímž cílem je vyvolat a udržet zájem zákazníků o podnik a jeho nabídku produktů (2, str. 80).

1.6.7 Základní prvky komunikačního mixu jsou:

- a) reklama - placená forma neosobní prezentace s cílem účelně informovat a ovlivňovat,
- b) PR = public relations - cílem je vytvářet pochopení pro podnikovou činnost a omezení negativních ohlasů na tuto aktivitu,
- c) podpora prodeje - motivační nástroje, jedná se např. o snížení ceny, speciální nabídky jako jsou výprodeje, vzorky apod.,
- d) přímý marketing - jedná se o nabídku firemního produktu přímo zákazníkovi,
- e) osobní prodej - forma prezentace, často spojená s předváděním produktu při osobním setkání prodejce se zákazníky (2, str. 82).

1.7 Analýza trhu a okolí

Analýza okolí se orientuje na faktory působící z okolí podniku, které mohou pravděpodobně ovlivňovat budoucí strategické postavení podniku. Soustředí se na vlivy

trendů určitých složek makrookolí a mikrookolí společně s jejich vzájemnými vazbami a souvislostmi (8, str. 13).

1.7.1 Vliv makrookolí

Makrookolí představuje celkový rámec zahrnující politiku, ekonomiku, sociální a technologickou oblast, v níž se podnik pohybuje. Vlivy týkající se politické stability, míry inflace nebo demografického pohybu populace v dané oblasti mohou působit na efektivnost a úspěšnost podniku. Analýza zkoumá především faktory a tendence vzdálenějšího okolí, které leží mimo oblast aktivního vlivu. Podnik zde nemá prakticky zásadní možnost, jak aktivně ovlivnit stav tohoto okolí, protože tyto vlivy a podmínky vznikají mimo podnik (8, str. 16).

1.7.2 Vliv mikrookolí

Stav faktorů mikrookolí představuje především odvětví, ve kterém se podnik pohybuje a konkurenční síly jsou pro formulaci strategie zcela zásadní. Analýza mikrookolí představuje stanovení cílů a záměrů, které budou sloužit k poznání jeho vývojových trendů, vazeb a zákonitostí. Je to velmi zásadní krok pro součást strategické analýzy. (8, str. 29).

1.8 SLEPT analýza

Analýza SLEPT by měla být především zaměřena na odhalení budoucího vývoje externího prostředí firmy a v něm existujících vývojových trendů, které by mohly pro firmu představovat hrozby nebo příležitosti. Akronym SLEPT je tvořen z prvních písmen anglických slov, které označují pět hlavních oblastí z okolí firmy (10, str. 96).

1.8.1 Social: společenské faktory

- společensko-politický systém ve vztahu zaměstnávání pracovníků, životní styl společně s jeho změnami, demografické faktory a struktura populace v oblasti jejího vlivu na trhu práce, hodnotová stupnice a postoje zaměstnanců nebo zákazníků v oblasti našeho podnikání, (11, str. 58).

1.8.2 Legal: právní faktory

- předvídání vývoje právních norem, které by se mohly týkat dané oblasti podnikání a zároveň hodnocení, zda z tohoto vývoje vyplývají pro firmu nějaké hrozby či příležitosti, politický systém Evropské Unie (11, str. 61).

1.8.3 Economic: ekonomické faktory

- stádium hospodářského cyklu ekonomické situace v ČR i v zahraničí, sledování politické situace a jejího dopadu na ekonomiku, co lze v blízké budoucnosti očekávat od hospodářské politiky vlády, dopady monetární politiky, která působí na vývoj úrokových sazeb, či měnové kurzy kurzům apod.

(11, str. 63).

1.8.4 Political: politické faktory

- politická situace v zemi je rovněž důležitá pro rozhodování z důvodu, zda na trhu, na kterém působíme, nehrozí války, embarga, či přírodní katastrofy. Dále jsou důležitým faktorem volební programy potenciálních vítězů příštích voleb, zda lze očekávat změny podmínek zaměstnávání zaměstnanců apod. (11, str. 67).

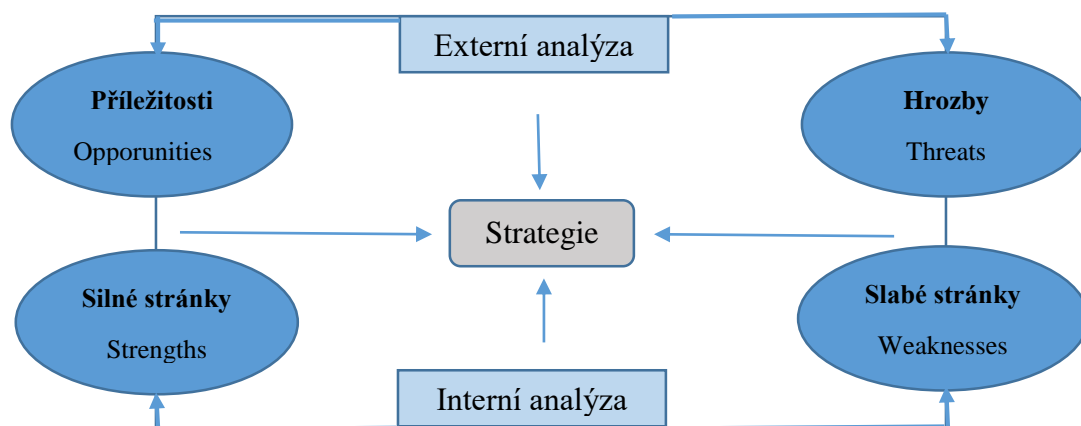
1.8.5 Technological: technologické faktory

- technologické faktory mohou generovat příležitosti nebo hrozby, které budou působit na vývoj, výrobu, či distribuci výrobků a služeb. Modernější technologie totiž mohou pozitivně ovlivnit podmínky pro výkon práce jako např. zvýšit bezpečnost práce monitorováním a automatickou kontrolou při výrobním procesu. (11, str. 68).

1.9 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý nástroj, či koncepční rámec pro systematickou analýzu, který se zaměřuje na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku. Je to přístup nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se vypořádat se změnami působících z jeho okolí (8, str. 91).

Sestavení SWOT analýzy je na základě získaných náležitosti z analýzy externí, ale také interní. Externí analýza představuje analýzu z pohledu možností, které má firma vzhledem k ostatním subjektům, stanovených na základě parametrů daných vnějším prostředím firmy, a tak se může tedy jednat o národní či mezinárodní trh. Zjištěné výsledky z interní analýzy zobrazují slabé a silné stránky analyzované firmy. Výsledky jsou podkladem pro stanovení specifické přednosti podniku a dále se naplánují a učiní opatření pro odstranění nedostatků, které by mohly svým způsobem omezovat podnik v soutěži schopné konkurence (12, str. 80).



Obr. 2: SWOT analýza
(Vlastní zpracování dle (12, str. 80))

Tato analýzy využívá závěrů z předchozích analýz tak, že identifikuje silné a slabé stránky daného podniku a porovnává je se značnými vlivy, které působí na podnik z okolí, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie (8, str. 91).

1.10 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojem analýzy konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Cílem modelu je umožnit pochopení sil, které v konkurenčním prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají největší význam pro budoucí vývoj podniku a také které z nich, mohou být ovlivněny strategickým rozhodnutím managementu. Pro úspěšnost podniku je tedy nutné tyto síly rozpoznat, reagovat na ně, a pokud je to alespoň trochu možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch (8, str. 47).

1.10.1 Substituty

Existence konkurence má více podob, může se objevit prostřednictvím příbuzných výrobků a služeb na trhu. Je tedy potřeba pečlivě sledovat nové trendy v oboru a vývoj produktů tak, abychom zavčas hrozby substitutů neboli konkurenčních náhrad mohli identifikovat a reagovat na ně (13, str. 52).

1.10.2 Stávající konkurence

Podniky, které dodávají na trh zboží nebo poskytují služby stejného druhu, jaké má v úmyslu dodávat i naše firma, jsou pro nás stávající konkurenti. Pokud tedy plánujeme vstoupit na trh, snažíme se odlišit od konkurentů vytvořením konkurenční výhody, kterou zákazníci doposud postrádají (13, str. 50).

1.10.3 Nově vstupující firmy

Čím více konkurentů, tím je vyšší pravděpodobnost nových a kreativních strategických tahů, které mohou na trh přinést nově vstupující podniky. Nejsou však zde výrazné rozdíly ve velikosti zdrojů, či kvalitě schopností, ale vytváří se zde tlak na cenu prostřednictvím zaváděcích cen apod. (8, str. 49).

1.10.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Důležitý ekonomický faktor je síla a vliv dodavatelských zdrojů, které jsou nezbytné pro obor, protože mohou vést ke snižování výnosnosti podniku v daném odvětví. Dodavatelé energie, surovin apod. mohou snižovat zisky svých odběratelů tak, že zvýší ceny vstupů, případně sníží jejich kvalitu (8, str. 54).

1.10.5 Vyjednávací síla odběratelů (kupujících)

Potencionální riziko hrozí v případě, že odběratel našich výrobků nebo služeb nás jako dodavatele vypustí a začne si výrobu zajišťovat vlastními silami nebo začne hledat vstupy u jiných dodavatelů. Významní kupující tak mohou způsobit vysoké ztráty potencionálních zisků v podniku (8, str. 54).

1.11 Finanční plán

Finanční plánování má za úkol finančně zajistit splnění cílů stanovených podnikem a zlepšovat tak jeho finanční zdraví. Ve finančním plánu se promítají veškeré činnosti podniku. Dlouhodobé cíle, především investiční projekty jsou zajišťovány rozpočty, krátkodobé cíle se plní na základě finančních plánů např. měsíčními, čtvrtletními atd. (6, str. 371).

Finanční plán je klíčový předpoklad pro finanční řízení podniku. Je jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Měl by vyústit ve zpracování finančních výkazů v podobě, jak je pro dané období plánujeme - plán bilance, plán zisků a ztrát a cash flow. Každé rozhodování po finanční stránce musí být podloženo finanční analýzou, která stanovuje způsob, jak určit výchozí předpoklady (14).

V prvním kroku bychom se měli rozhodnout, jakým způsobem budeme rozjezd podnikání financovat a co nejpřesněji odhadnout, jaký objem finančních prostředků budeme k realizaci projektu do firmy potřebovat vložit, než se firma stane soběstačnou. Mezi hlavní kroky finančního plánu bude výpočet celkových nákladů, které budou součtem dílčích nákladů týkajících se např. výroby, mzdové náklady a dále výpočet výnosů, které zjistíme podle stanovení odhadu objemů tržeb (14).

1.12 Zdroje financování

Potřebná výše kapitálu je dána především oborovým zaměřením firmy a objemem produkce. Počáteční kapitálový vklad souvisí i se zvoleným druhem právní formy podnikání, přičemž nejjednodušší variantou jsou podniky, kde je ručení neomezené. Naopak při zakládání kapitálové obchodní společnosti (s. r. o., a. s.) musí zakladatelé počítat se složením stanovené výše základního kapitálu (3, str. 105).

1.12.1 Vlastní zdroje

- **Vklady vlastníků** - vklad majitele je jedním ze základních zdrojů, ze kterého podnik získává vlastní kapitál. Forma vkladu a jeho výše závisí na právní formě podnikání (3, str. 107).

- **Zisk** - v případě použití zisku se jedná o samofinancování. Nevznikají zde náklady na cizí zdroje, snižuje se finanční riziko podniku a nenarůstá objem závazků (3, str. 107).

- **Odpisy** - vyjadřují postupné opotřebení dlouhodobého majetku za dané období. Postupně se cena majetku mění v náklady, čímž snižuje majetek svou pořizovací cenu. Ze zdrojového hlediska jsou pro podnik výhodnější odpisy než samotný zisk, a to z důvodu, že nepodléhají zdanění (3, str. 107).

1.12.2 Cizí zdroje

- **Bankovní úvěry** - banka je finanční zdroj, na který se spoléhá velká řada začínajících podnikatelů. Do podnikatelského záměru investuje proto, aby měla zisk pro své akcionáře, který je navíc zabezpečen tím, že vyžaduje ručení pro případ nesplacení půjčky. Úvěr je spojen se škálou ostatních výdajů, jako např. bankovních poplatků (3, str. 108).

- **Obchodní úvěry** - poskytují je odběratelé nebo především dodavatelé. Jedná se tedy o úvěr vyplývající z běžného obchodního styku mezi podnikateli, jako např. odložená splatnost, poskytnutí zálohy atd. (3, str. 108).

- **Dluhopisy** - u malých a středních podniků je tento zdroj financování spíše výjimečný. Dlužník se zavazuje, že ve stanovené době uhradí nominální hodnotu, a to včetně úroku věřiteli (3, str. 109).

- **Leasing** - podstatou leasingu je pronájem např. dlouhodobého majetku, bez výrazně dlouhodobého zadlužení. Leasing se dělí zpravidla na dva typy. První z nich je leasing operativní, který se sjednává na kratší dobu a po jeho skončení zůstává majetek ve vlastnictví leasingové společnosti. Druhým typem je leasing finanční, který má charakter půjčky, která je však nevypověditelná. (3, str. 110).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V ODVĚTVÍ

Analýza současného stavu se zabývá analýzou trhu, na kterém bude soukromá mateřská škola působit. Tímto trhem se rozumí oblast předškolního vzdělávání, a to především v centru Olomouce. Tento trh je poměrně specifický, protože je zde řada faktorů, které dané podnikání ovlivňují. V první řadě se jedná o nekompromisní legislativní faktory, které mohou být bariérou na vstupu, sociální postavení obyvatel, či rozdělení trhu na státní a soukromou sféru. Dále jsou státní školky po finanční stránce mnohem dostupnější než školky soukromé, avšak mají nevýhodu v tom, že nejsou nikterak odlišné, či zajímavé, protože nabízejí převážně základní služby. Nadstandardní služby tedy mohou hrát hlavní roli při rozhodování u zákazníků, kteří dbají především na prestiž, kladné reference a vyžadují co nejlepší péči pro své děti. Druhou skupinou potenciálních zákazníků jsou lidé, kterým se nepodařilo jejich děti umístit do státní školky v důsledku nedostatečných kapacit. Nemají tedy jinou možnost, než své dítě umístit do školky soukromé. V obou případech bude potenciální zákazník rozhodovat, komu svěří výchovu svých dětí, což pro něj určitě nebude jednoduché rozhodnutí. Proto jsem prostřednictvím dotazníkového šetření získala odpovědi, zda jsou lidé ochotni zaplatit poměrně vysoké školné oproti státní školce, či jaká jsou přání a zkušenosti potenciálních zákazníků.

Našimi potenciálními zákazníky budou lidé ve věku 20 - 40 let, kteří se již stali nebo alespoň plánují stát se rodiči. Tito zákazníci by měli být samozřejmě dostatečně finančně zajištěni. Bude se jednat o rodiče, kteří disponují alespoň 2 průměrnými platy, v nejlepším případě nadprůměrnými platy, aby nebyl problém v úhradě školného za výchovu svých dětí v soukromé mateřské školce. S největší pravděpodobností to budou rodiče s minimálně středoškolským až vysokoškolským vzděláním.

2.1 Dotazníkové šetření

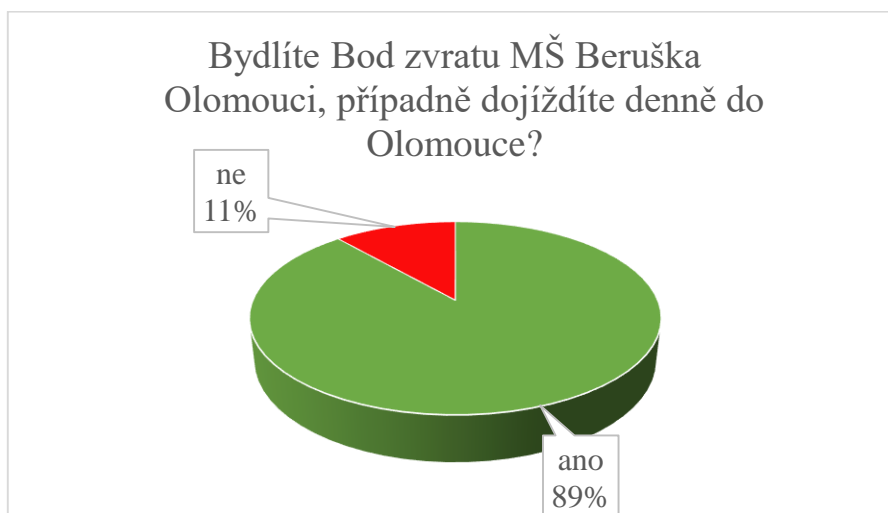
Při analýze trhu jsem vycházela z dotazníkového šetření, ze kterého jsem osobním rozhovorem získala přání a zkušenosti potenciálních zákazníků. Cílem tedy bylo zjistit, zda bude o soukromou mateřskou školu v Olomouci zájem. Jako místo šetření jsem zvolila nákupní galerii Šantovka, která se nachází v samotném centru. Celkem jsem oslovila 122 respondentů, z nichž 96 patřilo do mé cílové skupiny, a s nimi jsem také pokračovala v dotazování. Byli jimi rodiče, kteří již mají dítě ve věku do 6 let.

1) Máte dítě ve věku do 6 let, případně plánujete dítě v blízké budoucnosti?

Z celkového počtu dotazovaných mělo dítě v tomto věku 79%, což představuje 96 respondentů, se kterými jsem pokračovala ve zpracování dotazníkové šetření.

2) Bydlíte v Olomouci, popř. dojíždíte do Olomouce?

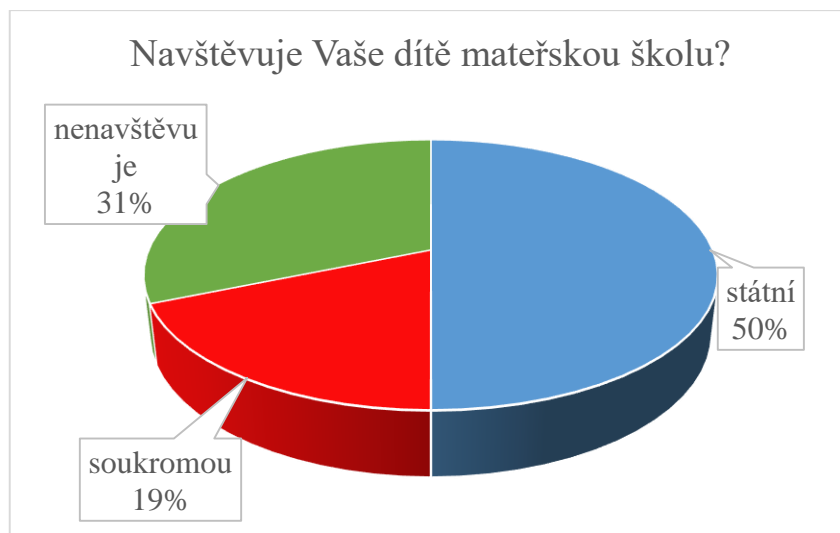
Převážná většina respondentů bydlí přímo v Olomouci, a pokud nebydlí, byla by ochotna své dítě do mateřské školy denně vozit.



Graf 1: Vyjádření odpovědi č. 2 v %
(Vlastní zpracování)

3) Navštěvuje Vaše dítě mateřskou školu? Pokud ano, jakou?

Necelá polovina respondentů vodí své dítě do státní mateřské školy. Zhruba 19% navštěvuje soukromou mateřskou školu a asi 30% mateřskou školu nenavštěvuje vůbec. Důvody jsou obdobné, maminka je na mateřské nebo rodičovské dovolené, děti hlídají prarodiče, či příbuzní, a to převážně z důvodu nedostatečné kapacity mateřských škol.

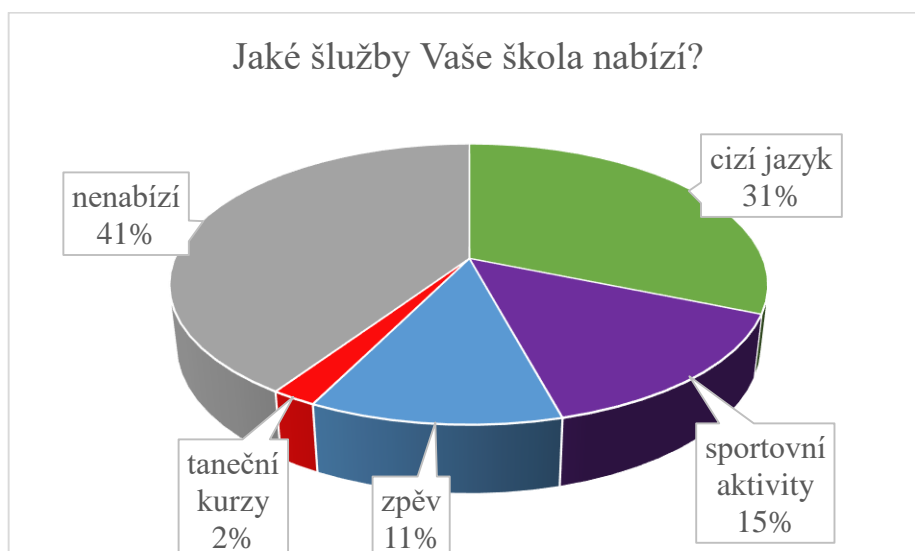


Graf 2: Vyjádření odpovědi č. 3 v %

(Vlastní zpracování)

4) Jaké služby Vaše navštěvovaná škola nabízí?

Asi 40% respondentů odpovědělo, že žádné nadstandardní služby nenabízí, považují je tedy za zcela standardní. 30% rodičů využívá nabídku výuky cizího jazyka. V převážné většině jím je jazyk anglický, v menším počtu jazyk německý. Do ostatních aktivit zařadili zpěv, taneční kurzy nebo sportovní aktivity jako fotbal, plavání, atd. Tyto uvedené služby nabízí převážně již zavedené soukromé mateřské školy. Státní školy se soustředí spíše na standardní služby.

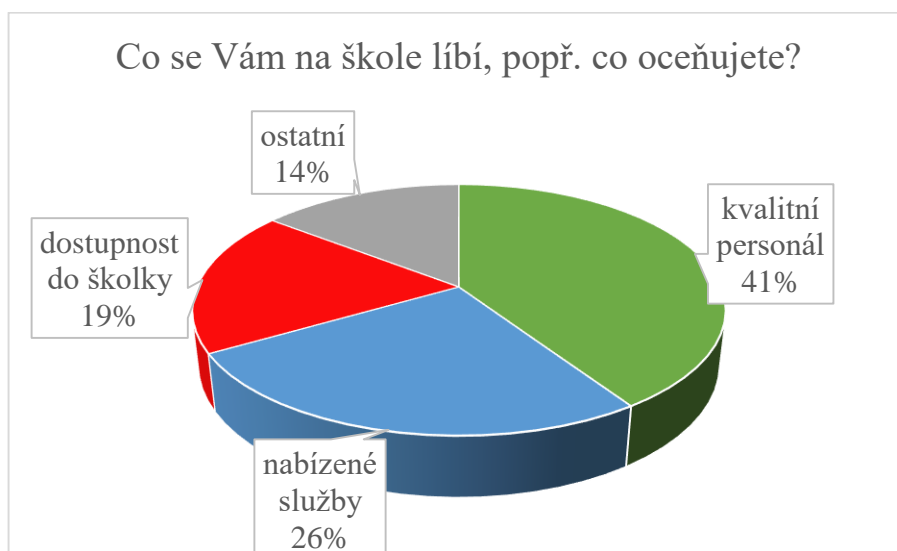


Graf 3: Vyjádření odpovědi č. 4 v %

(Vlastní zpracování)

5) Co se Vám na škole líbí, popř. co oceňujete?

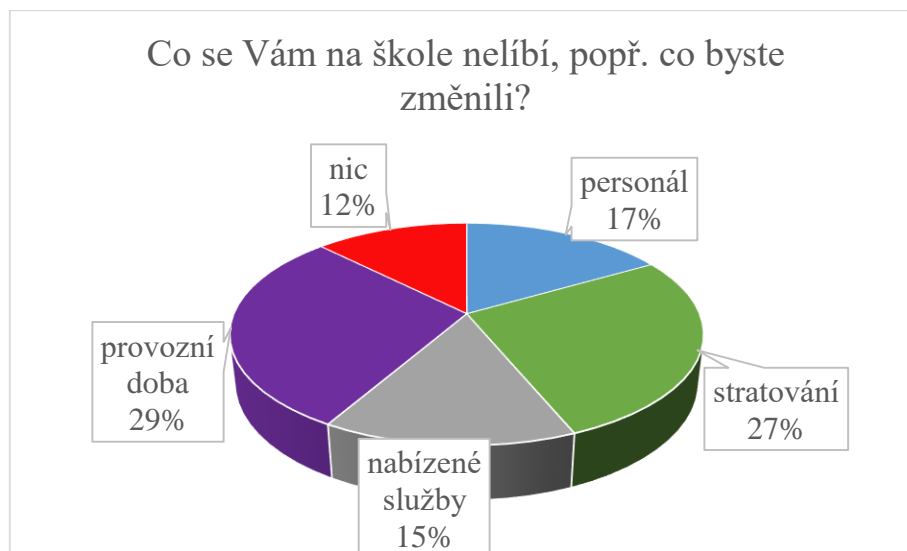
Rodiče nejvíce oceňují kvalitní personál, v druhé řadě pak nabízené služby jako výuku cizího jazyka, či sportovní aktivity. Necelých 20% rodičů je také spokojeno s dostupností cesty do mateřské školy, které jsou blízko k zastávkám MHD Olomouc. V ostatních jsou shrnuty názory na spokojenost se stravováním, víkendovým hlídáním, prázdninový provozem apod.



Graf 4: Vyjádření odpovědi č. 5 v %
(Vlastní zpracování)

6) Co se Vám na škole nelíbí, popř. co byste změnili?

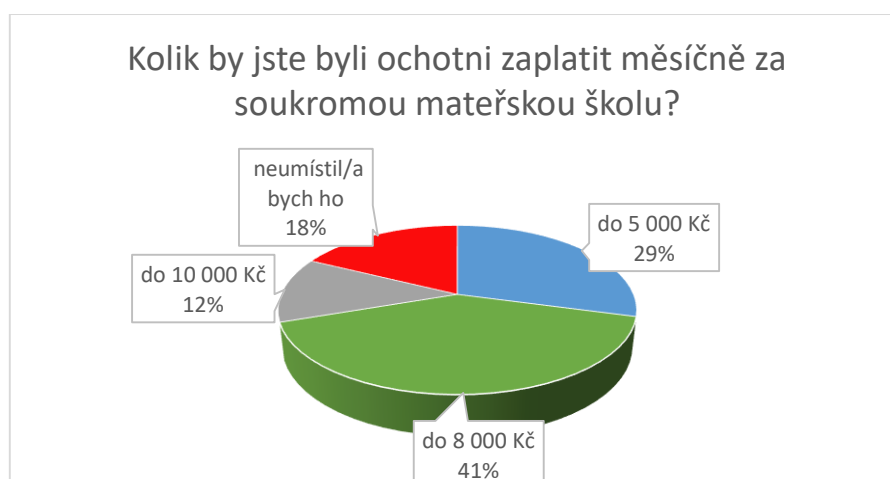
Asi 30% rodičů není spokojeno s provozní dobou, která je na jejich poměry krátká a zhruba dalších 30% je nespokojeno se stravováním, které dle jejich názoru není nutričně hodnotné pro jejich potomky. Necelým 20% se nelíbí vystupování pedagogů k jejich dětem a ostatní respondenti jsou spokojeni a nemají žádné výtky vůči mateřským školám.



Graf 5: Vyjádření odpovědi č. 6 v %
(Vlastní zpracování)

7) Pokud by se Vám nepodařilo Vaše dítě umístit do státní školy, kolik byste byl ochoten/byla ochotna měsíčně zaplatit za navštěvování soukromé školy?

Zhruba 30% rodičů si může dovolit svěřit své dítě do soukromé školy, ale má k tomu vyhrazenou finanční částku, a to do 5 000 Kč. Zhruba 40% rodičů by bylo ochotno zaplatit školné od 5 000 Kč do 8 000 Kč, což je pro naši mateřskou školu pozitivní, jelikož naše školné se bude v tomto rozpětí pohybovat. 12% pak je ochotno poskytnout školné až do výše 10 000 Kč. Necelých 20% rodičů není natolik finančně zajištěno nebo má k dispozici hlídání, a proto by své dítě do soukromé mateřské školy neumístilo.



Graf 6: Vyjádření odpovědi č. 7 v %
(Vlastní zpracování)

Dle dotazníkového šetření jsem zjistila, že 31% respondentů nemá zajištěné hlídání pro své děti z důvodu nedostatečných kapacit mateřských škol v Olomouci. Jsou tedy nuceni zůstat na mateřské nebo rodičovské dovolené, případně zajišťuje hlídání přes své příbuzné. Z tohoto důvodu předpokládám, že otevření mateřské školy bude mít příznivý ohlas z řad rodičů. V náš prospěch hraje i ochota rodičů uhradit měsíční školné, a to v částce do 8 000 Kč. Poměr mezi službami, které mateřská škola bude nabízet, a cenu měsíčního školného se tato nabídka jeví jako přijatelná.

2.2 Porterův model pěti sil

2.2.1 Stávající konkurence

V Olomouci se v současné době nachází celkem 30 mateřských školek a dalších 11 v okolních obcích, které jsou částmi města. Z celkového počtu zde působí 10 soukromých školek. Tyto školky nabízejí služby především z oblasti výuky anglického jazyka, dále také tělesné, výtvarné a hudební výchovy. Nelze uvést plný výčet, proto pro přehled uvádím některé ze soukromých školek:

Mateřská škola jazyková a umělecká s . r . o .

- doplňkové služby: anglický jazyk, hra na flétnu, keramika. Pořádání kurzů jako např. lyžařský výcvik, bruslení, jóga, tenis, tanec,
- otevírací doba: celodenní 7 -17h, půldenní 7 -12h nebo 12-17h,
- školné: celodenní 3 900 Kč/měsíc a půldenní 2 900 Kč/měsíc.

Pružná školka

- doplňkové služby: anglický jazyk,
- otevírací doba: 6 :30-17h,
- školné: 4 900 Kč/měsíc, dopolední vstup 200 Kč/den, odpolední vstup 100 Kč/den.

Mateřská škola a školní jídelna Kopretinka Olomouc s . r . o .

- doplňkové služby: sportovní a ozdravné pobyty i v zahraničí, výuka anglického nebo německého jazyka (+ 500 Kč/měsíc),
- otevírací doba: 6 -18h,
- školné: počítáno dle odchozených hodin: 35 Kč za každou započatou hodinu.

MŠ 1 . olomoucká sportovní s . r . o .

- doplňkové služby: sportovní aktivity jako tenis, fotbal, plavání, tanec,
- otevírací doba: 6 :30-18h,
- školné: ceny dle programu od 3 500 - 8 500 Kč.

Báječná školka Olomouc

- doplňkové služby: žádné,
- otevírací doba: 7 :30-16h,
- školné: 4 900 Kč.

Státní školky nabízí pouze základní služby, neobsahující rozšířenou výuku. Pouze jedna z nich poskytuje výuku anglického jazyka. Školky se speciální výuku zde figurují 4, a to s výukou pro děti, které potřebují logopedickou péči, pro slabozraké a tupozraké, s mentálním postižením a se sluchovým postižením. Výše uvedené a ostatní konkurenty považují za silné, protože na trhu působí již delší dobu a dokázali si tak vybudovat dobré jméno. Prosadit se na trhu bude obtížné, ale ne nemožné. Hlavním aspektem je samozřejmě nedostačující kapacita školek. Existuje pár slabin, na kterých se dá postavit konkurenční výhoda. Některé školky nezahrnují do ceny školného všechny aktivity, které nabízí, a dále také vidím značný potenciál v možnosti víkendového hlídání dětí, které nabízí pouze jedna mateřská školka.

2.2.2 Nově vstupující firmy

Vstup nových konkurentů je poměrně vysokou hrozbou z důvodu, že poptávka pro umístění dítěte do školky je značně vysoká a její nabídka je nižší. Vstup do tohoto odvětví provází určité bariéry, a to především ve formě přísně zákonem stanovených norem a finančních prostředků, které budou potřebné pro nákup nábytku a ostatního vybavení, pronájem či koupě prostor splňující hygienické normy a samotný provoz školky.

2.2.3 Substituty

Mezi potencionální substituty lze zařadit členy rodiny, a to s největší pravděpodobností prarodiče, kteří se mohou během pracovní doby rodičů o děti postarat. Tato varianta je však méně častá z důvodu, že prarodičům se neustále

prodlužuje doba pro odchod do starobního důchodu a také velká spousta obyvatelstva v důchodovém věku je velice aktivní a na hlídání vnoučat jim nezbyvá moc času a ani síla. Hlídání z řad příbuzných je bráno spíše jako výjimečná výpomoc, ne jako každodenní pomoc. Další možností je najmout si člověka, např. z internetové stránky www.hlidacky.cz, na které si rodič může vybrat svou paní na hlídání, která přijde až domů a o dítě se postará. Jedná se od mnohem individuálnější a intenzivnější péči oproti mateřské školce, ale na druhou stranu může její cena být vyšší (minimálně 100 Kč/h + doprava) a v neposlední řadě se jedná o dlouhodobější proces, při kterém musí rodič zjistit, zda může dané osobě důvěřovat, jak v péči o dítě, tak ve vstupu do jejich domu v rodičově nepřítomnosti. Substituty proto nepovažuji za nijak zvlášť významnou hrozbu.

2.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Školka bude muset být vybavena nábytkem, elektronikou a především hračkami, výtvarnými, sportovními pomůckami apod. Z velké části se bude jednat o prvopočáteční investici, kterou zajistíme ještě před otevřením školky, a dále se budou potřebné věci obměňovat pouze dle potřeby. Smluvní síla dodavatelů není příliš vysoká z důvodu vysoké konkurence na trhu v tomto odvětví. Při výběru se budeme rozhodovat především podle ceny, zkušeností ostatních uživatelů a samozřejmě kvality. Při provozu budeme potřebovat dodavatele, který nám bude dovážet stravu, jelikož se ve školce vařit nebude. Toho vybereme na základě kvality stravy, jelikož dodavatel bude vařit pro malé děti, které potřebují vydatnou a zdravou stravu a poté až podle ceny stravy, a to včetně její dopravy. V Olomouci je velká řada restaurací a jídelen, ze které nebude problém si vybrat.

2.2.5 Vyjednávací síla odběratelů

Našimi zákazníky budou rodiče dětí, o které se bude mateřská školka pečovat. Rozhodnutí na základě zkušeností z řad rodiny a známých není možné, jelikož se jedná o nově vzniklou mateřskou školu. Proto se domnívám, že rodiče se s největší pravděpodobností budou rozhodovat podle ceny školného a nabízených služeb. Cena nebude vycházet z orientace na dosavadní konkurenci, ale z kalkulovaných nákladů. Nemůže však být moc vysoká, abychom potencionální zákazníky neodradili. Budeme se snažit zjistit požadavky a přání rodičů především prostřednictvím dotazníkového šetření. Jedná se o soukromou školu, což znamená vyšší školné, a proto rodiče budou

očekávat vyšší kvalitu, než u školek státních. Pokud budeme uvažovat optimisticky a zájem o školku bude vysoký, sníží se tím jejich odběratelská smluvní síla.

2.3 SLEPT analýza

Analýza makroprostředí je zacílena především na Olomoucký kraj, protože právě v této oblasti hodlá podnik působit.

2.3.1 Sociální faktory

Dominantními sociálními faktory působícími v oblasti zvoleného podnikání jsou struktura obyvatelstva a jeho měsíční průměrná mzda, jelikož prosperita mateřské školky je závislá na poptávce obyvatelstva. Životní styl obyvatelstva řadí na první místo kariéru a až poté čas na založení rodiny. V současné době je doporučený věk pro prvorodičky do 25 let, ale statistiky ukazují odlišnou realitu. Ženy upřednostňují spíše vysokoškolské studium, budování kariéry v práci a očekávají svého prvního potomka zhruba ve svých 30 letech. Tento trend však nebude ve značné míře ovlivňovat podnikání, protože naší cílovou skupinou jsou rodiče ve věku 20 - 40 let. A naopak je příznivý z hlediska příjmových skupin potenciálních zákazníků.

Obyvatelstvo

Celkový počet obyvatel žijící v Olomouckém kraji na konci 3. čtvrtletí roku 2016 je 634 208. Naší cílovou skupinou jsou děti ve věku od tří do šesti let. Konkrétně v Olomouci v současné době jich zde žije kolem 4 600 dětí, což při celkovém počtu 41 školek spadající pod město Olomouc, připadá v průměru 112 dětí na jednu mateřskou školku. Uvedené údaje jsou dle ČSÚ do roku 2015, protože statistiky za rok 2016 nejsou dosud zveřejněny (15).

Tab. 2: Struktura dětí dle věkových kategorií
(Vlastní zpracování, dle (16))

Struktura dětí dle věkových kategorií za rok 2015		
V tomto věku	0 -14 let	z toho 3 - 6 let
Okres Olomouc	36 658	10 214
Olomouc	15 406	4 612

Následující tabulka č. 3 představuje pohyb obyvatel. Je rozdělena do dvou částí. Levá část je pohyb obyvatel v celém okrese Olomouc a pravá část pouze naše spádová oblast, a to Olomouc. Nejdůležitější jsou pro nás statistiky za počty narozených dětí, které jsou každoročně poměrně vyrovnané, což znamená stabilní poptávku po mateřských školách. Relevantní roli hraje i to, že sňatky jsou každoročně početnější než rozvody (pozn. součet rozvodů za rok 2015 ČSÚ neuvádí), což v důsledku představuje více rodin, které mohou být předpokladem pro pořízení potomka (17).

Tab. 3: Počet obyvatel
(Vlastní zpracování dle (17))

okres Olomouc				Olomouc		
	Narození	Sňatky	Rozvody	Narození	Sňatky	Rozvody
2011	2 577	973	676	1 199	470	310
2012	2 475	1 050	616	1 106	506	296
2013	2 540	961	611	1 153	479	273
2014	2 578	1 010	593	1 211	451	295
2015	2 588	1 110	446	1 220	466	-

Průměrná hrubá měsíční mzda pro Olomoucký kraj

Průměrná hrubá měsíční mzda za třetí čtvrtletí roku 2016 činí 27 220 Kč za celou Českou Republiku. V Olomouckém kraji sice činila o zhruba o 3 500 Kč méně, ale má zvyšující se tendenci. Komplexní data za celý rok 2016 ještě na českém statistickém úřadě nejsou zveřejněna. Kromě roku 2013 se hrubá mzda každoročně zvyšuje, což je i viditelné z následující tabulky č. 4. Za potencionální zákazníky budeme tedy považovat rodiče, kteří disponují průměrnými až nadprůměrnými měsíčními příjmy. Situace je tedy příznivá, jelikož průměrný růst mzdy převyšuje inflaci, a to má za následek zvyšování kupní síly obyvatel, kteří si mohou dovolit utratit více peněz za nadstandardní služby (18).

Tab. 4: Průměrná mzda za 4. čtvrtletí daného roku v Kč
(Vlastní zpracování dle (18))

Rok	Průměrná mzda v Kč v Olomouckém kraji	Procentuální změna
2011	22 759 Kč	-
2012	23 428 Kč	+ 2,93%
2013	23 000 Kč	- 1,83%
2014	23 843 Kč	+ 3,67%
2015	24 538 Kč	+ 2,91%

2.3.2 Legislativní faktory

Obsahem legislativních faktorů jsou zákony a vyhlášky upravující normy a samotný chod mateřské školy. Níže uvedené jsou pak novinky týkající se např. novel zákona o dani z příjmu, které se explicitně dotýkají rodičovství.

Zákony:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání - kategorie Mimoškolní výchovy a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti. Jedná se o volnou živnost, při které se musí splnit pouze všeobecné podmínky.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích - školka bude vystupovat jako společnost s ručením omezeným a v tomto zákoně jsou uvedeny veškeré informace pro založení společnosti.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví - jako právnická osoba má povinnost vést řádně účetnictví.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce - školka bude zaměstnávat zaměstnance, a to v souladu se zákoníkem práce, který vymezuje pracovní poměr a jeho další podrobnosti.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů - jedná se o kapitálovou společnost, tudíž se školka bude týkat daň z příjmu právnických osob, pro kterou je stanovena sazba daně ve výši 19%.

- Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon (o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělání) - zde jsou uvedeny potřebné informace týkající se přijímání dětí do školky, jaké vzdělávání je vhodné pro děti kategorie od tří do šesti let, atd.

Vyhlášky:

- Vyhláška č. 43/2006 Sb., o předškolním vzdělávání - vymezuje maximální počet dětí na třídu, to znamená 24 dětí a na jednoho pedagoga připadá nejvýše 20 dětí.
- Vyhláška č. 343/2009 Sb., o hygienických požadavcích na prostory, provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých - travnatá plocha musí činit alespoň 4m² na jedno dítě a musí být oplocena. Místnosti jako herna a ložnice musí činit nejméně 4m² na jedno dítě a plocha na 1 lehátko určené ke spánku 1,7m². Šatna musí mít plochu 0,25m² na 1 žáka a musí být vybavena věšáky a lavicemi. Umývárny a záchody musí být osvětleny, větrány a jsou odděleny dle pohlaví. Teplá voda nesmí mít teplotu vyšší než 45°C a umyvadlo je ve výšce 50 cm.
- Vyhláška č. 107/2008 Sb., o školním stravování - pro děti bude každý den připravena dopolední svačinka, oběd a odpolední svačinka. Jídlo bude poskytovat dodavatel, takže v tomto případě postačí pouze výdejna na již připravená jídla, které bude vydávat zaměstnanec školky.
- Vyhláška č. 602/2006 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologických závažných - v místnostech pro přípravu jídla je přísný zákaz kouření, zákaz vstupu nepovolaných osob, dodržování čistoty, atd.
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby - mezi základní požadavky patří stabilita, požární bezpečnost, ochrana proti hluku, úspora energie a tepelná ochrana, bezpečnost při užívání atd.

Ostatní:

- Postupem času se pomalu, ale jistě zvyšuje daňové zvýhodnění na děti, které v květnu 2016 činilo 13 404 Kč na jedno dítě, na druhé 17 004 Kč a na třetí a každé další 20 604 Kč ročně dle zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Do poslanecké sněmovny byl podán a v současné době projednáván návrh na novelu zákona o daních z příjmů, který změní výši daňových slev i v roce 2017 k vyšší částce. (19).
- V náš prospěch hraje i takzvaná sleva za umístění dítěte do školky dle §35ba odst. 1 písm. g) zákona o dani z příjmu, protože jeho rodič si tak každoročně může uplatnit slevu na jedno dítě, a to maximálně ve výši minimální mzdy.
- Nově byla také zavedena novela školského zákona č. 561/2004 Sb., která vstoupí v platnost od školního roku 2017/2018, že dítě, které nastupuje na základní školu, musí absolvovat alespoň 1 rok mateřské školky zapsané ve školském rejstříku, a to včetně soukromých školek (20).

Z uvedených legislativních požadavků a zákonů, které regulují činnost mateřské školky, vyplývá, že mateřská školka zákonné požadavky pro založení splňuje, proto v tomto ohledu neshledávám bariéru pro její založení a další provoz.

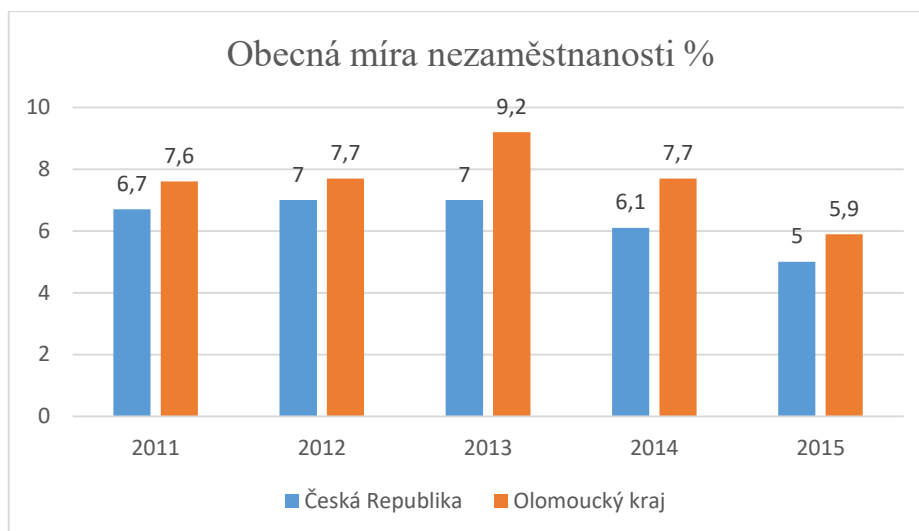
2.3.3 Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí má velký vliv na provoz mateřské školky z důvodu, že našimi zákazníky jsou rodiče, kteří budou hradit školné za péči o jejich děti. Proto nejdůležitějším ekonomickým faktorem je nezaměstnanost a dále podnikání ovlivňuje např. daň z přidané hodnoty a inflace. Odbornou veřejností je také predikován mírný růst HDP, tím pádem se v nejbližší budoucnosti očekává určitá stabilita v podnikatelském sektoru.

Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti má velký dopad na mateřskou školu. Jestliže bude rodič bez práce, nebude mít dostatek finančních prostředků na úhradu školného a především bude své děti hlídat sám v pohodlí svého domova. To bude mít přímý dopad na nedostatečně naplněnou kapacitu mateřské školky a tím i na pokles očekávaných příjmů. Z následujícího grafu je zjevné, že za posledních 5 let nejvyšší míra nezaměstnanosti

byla v roce 2013, kdy pro Olomoucký kraj přesáhla 9 %. Nejnižší hodnotu pak měla ve 3. čtvrtletí roku 2016, a to 4,1 %. Český statistický úřad prozatím nezveřejnil komplexní data za rok 2016 (21).



Graf 7: Obecná míra nezaměstnanosti v %
(Vlastní zpracování dle (21))

Inflace

Míra inflace zobrazuje procentní změnu cenové hladiny, jednodušeji řečeno vyjadřuje snížení kupní síly peněz, protože za stejnou částku si již nelze koupit stejné množství zboží nebo služeb jako v jiném období. Musíme ji tedy zohlednit, protože se jedná o budoucí vývoj cen, kterými se náš zákazník bude řídit. Z následující tabulky ale vyplývá, že se od roku 2012 inflace postupně snižuje a v roce 2015 je velmi nízká (22).

Tab. 5: Inflace v ČR
(Vlastní zpracování dle (22))

Rok	Inflace
2011	1,9
2012	3,3
2013	1,4
2014	0,4
2015	0,3

Při porovnání hodnot z tabulky č. 5 - inflace a z tabulky č. 4 - průměrné měsíční mzdy a její procentuální změny vyplývá, že od roku 2013 procentuální nárůst mzdy převyšuje nárůst cenové hladiny, což má za následek zvyšování kupní síly obyvatelstva.

Daň z přidané hodnoty

Od roku 2015 platí tři sazby daně z přidané hodnoty. Novou sazbou, která vstoupila v platnost je druhá snížená sazba DPH, a to ve výši 10%, která platí na různé druhy léků, očkovací látky, dále se zde řadí tištěné knihy, a to včetně obrázkových knih pro děti a poslední skupinou je dětská výživa pro kojence a malé děti do ukončení třetího roku. Oproti roku 2014 se základní sazba DPH a první snížená sazba DPH nemění a zůstává ve stejné výši. Základní sazba činí 21% a snížená 15%. Snížená sazba platí zejména pro potraviny, nealkoholické nápoje, teplo nebo městskou hromadnou dopravu. Rodiče to mohou brát jako výhodu, jelikož ušetří náklady spojené se stravou a potřebami pro kojence, což může hrát menší roli při rozhodování, zda v současnosti založit rodinu. Konkrétně mateřské školy by se daň z přidané hodnoty týkala v době, kdy by mateřská škola překročila zákonem stanovený obrat, který činí 1 000 000 Kč za kalendářní rok, a musela by se tak stát plátcem DPH (23).

2.3.4 Politické faktory

Česká republika se jeví jako ekonomicky stabilní stát. Dle průzkumů se zvýšila důvěra vložená v aktuální vládní sestavu a v následujících volbách, které se uskuteční v roce 2017, bude vládní koalice pravděpodobně v obdobném složení, což se projeví na kontinuitě vládní politiky. Za vlády předsedy Bohuslava Sobotky ČR dosáhla druhou nejnižší nezaměstnanost, a to ze všech států EU, kdy v listopadu 2015 dosáhla pouhých 4,6 %. Dalším úspěchem je nejnižší schodek státního rozpočtu za rok 2015. Schodek je nejnižší za posledních 7 let (24).

ČR je součástí Evropské Unie již od roku 2004. EU v současné době poskytuje dotace na rekonstrukce, či stavby mateřských a základních škol. Tyto dotace však nejsou určeny pro soukromé subjekty (24).

V současné době je jedním z hlavních témat také uprchlická krize. Ta představuje hrozbu pro stát, která následně může způsobit změnu legislativních opatření.

2.3.5 Technologické faktory

Danou oblast podnikání mimoškolní výchova a vzdělávání se technologie tolik netýkají. Nejdůležitějším prvkem techniky bude pouze tvorba webových stránek, které budou sloužit jako vyvolání zájmu u potenciálních zákazníků. Webové stránky školy vytvoří námi zvolená firma, která se pak společně s majitelkou bude podílet na jejich aktualizaci.

2.4 SWOT analýza

Jak již bylo zmíněno, SWOT analýza představuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro podnik.

2.4.1 Silné stránky

- Otevírací doba - provozní doba mateřské školky bude od 6 :30 do 18:00. Rodiče, kteří dojíždí do zaměstnání, nebo mají delší pracovní dobu, zcela jistě uvítají prodlouženou provozní dobu oproti státním školkám.
- Celoroční provoz - mateřská školka bude otevřena nejen přes školní rok jako u státních školek, ale také během školních prázdnin, a to v měsíci červenci a srpnu.
- Sídlo mateřské školky - mateřská školka se bude otevírat v Olomouci, kde je spousta pracovních příležitostí, kterých využívají „Olomoučtí rodiče“, ale i dojíždějící rodiče z okolních vesnic.
- Individuální přístup - díky menšímu počtu dětí umožní mateřská škola zaměřit se intenzivněji na rozvoj dítěte.

2.4.2 Slabé stránky

- Nově vzniklá školka - jelikož se jedná o každodenní péči o děti, mohou rodiče spíše upřednostnit prověřenou školku od svých známých a o nové školce ještě nikdo nic moc neví. Z tohoto důvodu bude zapotřebí marketingová propagace a postupné získávání zákaznických referencí.
- Vyšší cena - oproti státní školce je cena školného značně vysoká, proto si ji nemůže dovolit každý rodič. Předpokládám tedy, že zájem o navštěvování školky bude z řad rodičů, kteří disponují alespoň průměrnými příjmy.
- Kvalifikovaný personál - personál musí majitelka vybírat rozvážně, protože pracovník školky by měl mít pedagogické zaměření společně s praxí v oboru a samozřejmě

kladný vztah k dětem. Dalšími předpoklady jsou samostatnost a především spolehlivost. V dnešní době je poměrně obtížné najít pracovníka, který by všemi uvedenými požadavky disponoval.

- Finance - každá začínající společnost bude potřebovat jisté finanční prostředky, aby byla schopna financovat proces svého založení.

2.4.3 Příležitosti

- Nedostatečná kapacita - spousta rodičů má problémy najít volná místa pro své děti, a tak registrují značný převis poptávky nad nabídkou volných kapacit v současně zavedených mateřských školách.

- Možnost rozšíření kapacity - v případě vyššího než očekávaného zájmu existuje možnost rozšíření kapacity školky, a to v podobě zaměstnání dalšího personálu.

- Možnost rozšíření nabízených služeb - v případě velkého zájmu o navštěvování školky by se mohla rozšířit nabídka volnočasových aktivit během provozní doby, a to v podobě například další výuky cizího jazyka, sportovních aktivit, či výtvarné výchovy.

2.4.4 Hrozby

- Nenaplnění kapacity školky - s nenaplněním potřebné kapacity může souviset řada faktorů, z nichž nejvýznamnější bude cena školného a nedůvěra rodičů v novou školku. Proto musí majitelka zvolit přiměřenou propagaci např. v podobě dnu otevřených dveří, kde se rodiče budou moci seznámit s personálem, který by v nich měl budit dojem spolehlivého člověka, který se dokáže o jejich ratolesti dobře postarat.

- Špatně zvolený pedagog - nevhodně zvolený zaměstnanec může mít velmi nežádoucí vliv na děti a tím pádem by se dotýkal i negativního přístupu rodičů na hodnocení školky.

- Vstup nového konkurenta - značnou hrozbou je také vstup nového konkurenta na trh s nabídkou lepších služeb, nižší ceny školného apod., které mohou mít za následek snížení počtu zájemců o mateřskou školku.

- Snížení porodnosti nebo snížení kupní síly - v budoucnosti se může snížit porodnost, což bude v důsledku pro naši mateřskou školku znamenat menší počet potencionálních zákazníků. V dalším případě se může snížit kupní síla peněz a rodiče nebudou mít dostatek finančních prostředků na úhradu školného.

3 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Tato kapitola je pojata především z praktického hlediska. Návrh podnikatelského plánu pro založení mateřské školy Beruška s. r. o. vychází z teoretických poznatků a také z analýzy trhu Olomouckého kraje.

Základní informace o podniku:

Název společnosti: MŠ Beruška, s. r. o.

Právní forma podnikání: Společnost s ručením omezeným.

Sídlo společnosti: Olomouc, 779 000.

Majitelka: Lucie Štoplová

Předmět podnikání: Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti.

Druh živnosti: Ohlašovací volná.

Zahájení provozu: Září 2018.

Kontaktní údaje: msberuska@seznam.cz

+ 420 732 754 827

Podnikatelka nebude plátcem DPH. Během podnikání povede účetnictví.

3.1 Popis podniku

Společnost s ručením omezeným majitelka upřednostnila z důvodu jeho poměrně snadného založení a zákonem stanoveným základním kapitálem, který je v minimální výši a v neposlední řadě kvůli omezenému ručení. Majitelka je jediným společníkem z důvodu volnosti při rozhodování a samostatnému jednání. Mateřská škola bude poskytovat výchovu a vzdělání pro děti, které jsou v předškolním věku. Tohoto cíle bude dosahováno prostřednictvím každodenní docházky do školy, kde bude pro děti připraven předem stanovený harmonogram na celý školní den. Mezi hlavní aktivity budou patřit výtvarná a hudební výchova, ranní rozvíčka, či jiné pohybové aktivity na zahradě školy a samozřejmě výuka cizího jazyka, a to konkrétně anglického jazyka, který bude vyučovat odborný pedagog s letitou praxí. Tato výuka bude úměrná jejich věku a bude poskytována snadnou formou, především formou společenských her.

Kapacita mateřské školy je stanovena na 20 dětí, přičemž na každého pedagoga bude připadat 10 dětí. Školu mohou navštěvovat děti ve věku od 3 do 6 let a budou trávit den společně, což znamená, že nebudou rozděleny do tříd, ale budou jim k dispozici stejné aktivity.

3.1.1 Provozovna mateřské školy

Místo provozovny v současné době majitelka vyjednává. Jako nejvhodnější prostor na provoz mateřské školy jí připadá centrum rehabilitačních služeb, které sídlí na Mozartově ulici. Před budovou je možnost parkovat zdarma a nachází se kousek od hlavního obchvatu v Olomouci, kudy mohou rodiče např. dojíždět do zaměstnání. Budova se také nachází nedaleko rozsáhlého parku, který by pedagogové mohli využívat ke každodenním procházkám.

Součástí pronájmu by byla i zahrada, na které by bylo možné, po domluvě s majitelem, realizovat případné změny, jako např. pískoviště, umístění prolézaček apod. Prostory by byly rozděleny na šatnu, sociální zařízení, prostory určené pro spánek, třídu na hraní, kancelář pro zaměstnance, přípravnu jídla a jídelnu. Nájemní smlouva bude dlouhodobého charakteru, tak aby byla zachována kontinuita a plynulost provozu školky. Tato budova splňuje zákonem stanovené požadavky, které jsou podrobně rozepsány v SLEPT analýze v legislativních faktorech.

3.1.2 Provozní doba mateřské školy

Provozní doba mateřské školy bude pondělí až pátek od 6:30 do 17:30. Rodičům se budeme snažit vycházet co nejvíce vstříc, proto je možné se domluvit na dřívějším příchodu či pozdějším odchodu do mateřské školy. Od 6:30 do 8:00 bude o děti pečovat majitelka, která v tak brzké ranní hodině si vystačí sama, protože to bude doba scházení se dětí do mateřské školy. Poté se majitelka zde bude zdržovat z důvodu zpracování účetnictví a administrativy, ve většině případů od 8:00 do 11:00. Bude možné si s ní kdykoliv po telefonické domluvě sjednat schůzku. Pracovní doba pro odborné pedagogy bude rozdělena dle dvou směn. První z nich bude v rozmezí od 8:00 do 16:30 a druhá, která bude od 9:00 do 17:30. Každá z nich tedy bude trvat 8 hodin + 0,5 hodinová přestávka, na které se pedagogové domluví v čase dle potřeby v souladu se zákoníkem práce. Každodenní aktivity jako ranní rozcvička, výuka cizího jazyka, vycházky apod. budou probíhat s dohledem obou pedagogů. Pracovník, který bude mít na starosti výdej jídla, bude mít zkrácený úvazek, a to od 9:00 do 16:00 hodin. V době

vycházek bude mít na starosti úklid společných prostor. Mateřská škola také nabízí možnost víkendového hlídání, které bude možné po předchozí domluvě s majitelkou. V době letních prázdnin nebude provoz školy přerušen, ale bude pouze upraven dle zájmu zákazníků a čerpání dovolených našich zaměstnanců.

3.1.3 Harmonogram školního dne

Provoz mateřské školy začíná v 6:30. Děti by se měly všechny sejít ve škole nejpozději do 8:45, protože v tuto dobu bude prostor pro ranní rozcvičku a okolo deváté hodiny bude připravena dopolední svačinka. Po svačince bude následovat každé pondělí, středu a pátek výuka cizího jazyka prostřednictvím zábavných her, či zpěvu písniček. Každé úterý a čtvrtek bude připraveno výtvarné dopoledne, jako např. malování formou různých výtvarných potřeb, vyrábění drobných dárečků pro rodiče apod. V 10:30 následuje vycházka do nedalekého parku a okolí, či kolektivní hry na školní zahradě. Samozřejmě pedagogové budou brát v potaz vliv počasí. Venkovní aktivity budou trvat asi hodinu, pak se děti vrací zpět do mateřské školy, kde je od 12:00 bude čekat připravený oběd. Pedagožky budou klást důraz na hygienické návyky a správné držení příborů. Po obědě si rodiče mohou své děti vyzvednout a ty, které zůstávají, se uloží ke spánku. Starší děti, které nepotřebují tolik spánku, budou mít možnost poslouchat pohádky, či hrát společenské hry. Odpolední svačinka bude připravena od 14:30. Poté následují hudební, výtvarné nebo individuální aktivity dle přání dětí. Od 16:00 budou moci opět navštívit zahradu mateřské školy, kde se budou hrát kolektivní hry, bude zde připravené pískoviště a různé prolézačky. Součástí programu mateřské školy budou i příležitostní akce během roku, jako např. Halloween, Mikuláš, Vánoce, vítání jara, rozloučení se školáky apod.

3.1.4 Školné mateřské školy

Do ceny školného se zahrnují všechny aktivity, které naše škola nabízí. Nezahrnuje se zde pouze stravné a mimořádné výdaje týkající se výletů mimo školu. Cena školného je stanovena na základě kalkulace a činí 6 300 Kč měsíčně při celodenní docházce. Školné hradí rodič na bankovní účet, a to vždy k ultimu měsíce, který předchází měsíci, za nějž je školné placeno. Jinými slovy, školné musí zapláceno ještě před započítáním daného měsíce.

3.1.5 Stravování

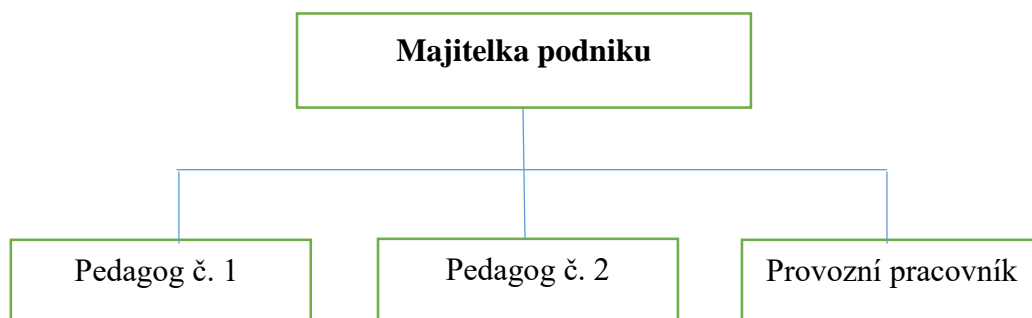
V mateřské škole se vařit nebude, ale jídlo se zde bude pouze vydávat. Naším dodavatelem bude školní jídelna Olomouc - Hejčín, která zajišťuje školní stravování pro místní gymnázium, dále také závodní stravování a stravování pro seniory, proto je jejich jídelníček sestavován se zásadami zdravého stravování. Odhlášení stravy je možné na webových stránkách školy, telefonicky nebo e -mailem a to den předem do 11 hodin. Pokud k odhlášení nedojde, rodič je povinen uhradit stravu v plné výši. Cena měsíčního stravného při celodenního docházce činí 800 Kč. Jeho úhrada probíhá přes bankovní účet a rodič je tak povinen částku uhradit vždy do 27. dne v měsíci, který předchází měsíci, za nějž je strava hrazena. V ceně stravného je dopolední svačinka, oběd a odpolední svačinka. K dispozici dětem budou samozřejmě nápoje a ovoce nebo zelenina po celý den. V případě víkendového hlídání, je také možnost stravování ze školní jídelny. Rodič je ale povinen tuto skutečnost nahlásit alespoň 2 dny předem.

3.2 Organizační plán

V této kapitole se budu zabývat především organizační strukturou podniku a veškerých náležitostí týkající se pracovněprávních vztahů.

3.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura mateřské školy je liniová. Jediným jednatelem nově vzniklého podniku bude majitelka, která povede účetnictví, veškerou administrativu a bude vystupovat navenek podniku. Bude zaměstnávat 2 pedagogické pracovníce s odbornou kvalifikací a jednoho provozního zaměstnance na přípravu jídla a úklid prostor.



Obr. 3: Organizační struktura mateřské školy
(Vlastní zpracování)

3.2.2 Pracovněprávní vztah

Majitelka bude zaměstnávat 2 pedagogické pracovnice, které přijme na základě osobního pohovoru. Je nutné, aby disponovaly alespoň středním vzděláním s maturitní zkouškou v oboru vzdělávání, znalostí anglického jazyka včetně jeho vyučování, hrou na 1 hudební nástroj a alespoň 2 roky pedagogické praxe. Samozřejmostí je kladný vztah k dětem, spolehlivost, odpovědnost a trestní bezúhonnost.

Pracovní vztah pedagogického personálu bude stanoven na 1 rok včetně tří měsíční zkušební doby a po vzájemné spokojenosti bude smlouva prodloužena na dobu neurčitou. Výpovědní lhůta bude stanovena na 2 měsíce. Pracovní smlouva bude obsahovat veškeré zákonem stanovené náležitosti. Pracovní doba bude stanovena na 8,5 hodin včetně půlhodinové přestávky, na které se vzájemně prostřídají. První směna bude od 8:00 do 16:30 a směna druhá od 9:00 do 17:30. Pedagogické pracovnice se budou ve směnách po týdnu střídát. Jejich měsíční hrubá mzda bude stanovena na částku 17 000 Kč. V případě víkendového hlídání budou pedagogům přiděleny zákonem stanovené příplatky.

Na provozní pracovníci budou vyžadována méně náročná kritéria, a to držení potravinářského průkazu, vyučení zakončené výučním listem, pečlivost a spolehlivost. Její úvazek bude stanoven na 7 hodin denně včetně půlhodinové přestávky a bude do školy docházet tedy od 9:00 do 16:00 včetně půlhodinové přestávky. Měsíční hrubá mzda provozní pracovnice bude činit 10 000 Kč. Zaměstnavatel bude za své zaměstnance odvádět sociální a zdravotní pojištění a zálohy na daň z příjmu.

Majitelka bude figurovat jako jednatelka a účetní a má v plánu si doplnit své vzdělání alespoň o pedagogické minimum. Její pracovní úvazek od 6:30 do 11:00 s nárokem na půlhodinovou přestávku a hrubá mzda bude činit 7 000 Kč.

V případě pracovní neschopnosti nebo čerpání dovolené zaměstnanců budou osloveni externí zaměstnanci, kteří se budou řešit v závislosti na době jejich nepřítomnosti.

3.3 Marketingový plán

Pro úspěšné založení firmy a její následný rozvoj je velmi důležitý marketingový plán, který by měl zajistit, aby se nově otevřená mateřská škola dostala do podvědomí rodičů a vyvolala v nich touhu dozvědět se o škole podrobnější informace. K tomuto cíli nám bude nápomocen marketingový mix.

3.3.1 Produkt

Mateřská škola Beruška bude působit v Olomouci jako institut vzdělávající děti ve věku od 3 do 6 let. Naším hlavním cílem bude schopnost porozumět dětem, dbát na individuální přístup, připravit je na nástup do základní školy a samozřejmě zabavit je po celý školní den. Součástí dne bude výuka anglického jazyka prostřednictvím zábavných her a písní. Dále děti budeme vést ke sportovním aktivitám, k vývoji jejich kreativity, zásadám dodržování správné hygieny apod. Během roku připravujeme školní akce, kterých se děti budou moci zúčastnit i s rodiči. Naší nadstandardní službou je také možnost víkendového hlídání, které bude opět plné her a zábavy. Ve školce se na děti budou těšit dvě odborné pedagožky, které se jim budou věnovat po celý den. Provoz školky bude zachován i během letních prázdnin. Součástí ceny školného jsou nápoje pro děti během celého dne a v ceně stravného jsou zahrnuty dopolední svačinky, obědy a odpolední svačinky. Tyto pokrmy splňují zásady zdravého stravování.

3.3.2 Cena

Cenu školného zjistíme prostřednictvím předběžné kalkulace, která bude obsahovat přímé mzdy, správní režii a odbytovou režii. Přímé mzdy, tedy hrubá mzda navýšená o sociální a zdravotní pojištění, zahrnují plat dvou pedagogických pracovníků, plat provozní pracovníce a plat majitelky. Součástí správní režie je částka připadající na nájem, inkaso, ve kterém se budou hradit zálohy na elektřinu, vodu a topení, dále služby za telefon, internet apod., spotřební materiál jako např. výtvarné pomůcky, papíry, lepidla apod. a dále také nápoje pro děti během dne. Do odbytové režie pak spadají náklady na propagaci mateřské školy v podobě webových stránek, propagační letáky, dny otevřených dveří apod.

Tab. 6: Předběžná kalkulace měsíčních nákladů
(Vlastní zpracování)

Položka	Měsíční částka
Příímé mzdy	67 000 Kč
Správní režie	23 400 Kč
- nájemné	11 000 Kč
- zálohy na energie	4 500 Kč
- pojistné	1 300 Kč
- spotřební materiál	5 000 Kč
- služby	1 600 Kč
Odbytová režie	3 000 Kč
VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	93 400 Kč

Z vlastních nákladů výkonu, které činí 93 400 Kč, zjistíme měsíční náklady na jedno dítě. Tuto částku vypočítáme jako podíl vlastních nákladů výkonu a počtu dětí ve školce ($93\,400/20 = 4\,670$), výsledkem je 4 670 Kč za měsíc. V této částce ale není zahrnut zisk pro mateřskou školu. Cena školného činí 6 300 Kč a po odečtu vlastních nákladů výkonu, vygenerujeme zisk ve výši 1 630 Kč na jedno dítě, což činí zhruba 26% ze školného. Při maximálním naplnění kapacity školy by výše školného činila 126 000 Kč + 16 000 Kč za stravné. Existuje zde prostor pro finanční rezervu např. v případě nenaplnění kapacity.

K ceně školného bude rodič povinen zaplatit ještě stravné, které činí 800 Kč na měsíc při celodenní docházce. Jeho měsíční náklady tak budou ve výši 7 100 Kč.

3.3.3 Místo

Jak již bylo zmíněno, konkrétní místo pro provozovnu je v současné době v jednání. Majitelce připadá jako nejvhodnější varianta budova centra rehabilitačních služeb. Nachází se v centru Olomouce, kde je možné se snadno dopravit využitím služeb MHD Olomouc, či parkování zdarma přímo před budovou školy. Uvnitř se nachází velký prostor pro hrací třídu, menší třídu určenou ke spánku, šatnu, sociální zařízení, kancelář, jídelnu a výdejnu jídla. Součástí budovy je také zahrada, kterou by pedagožky mohly

využívat při vycházkách, či sportovních aktivitách venku. Měsíční nájemné by činilo 11 000 Kč.

3.3.4 Propagace

Nově vzniklá mateřská škola se bude snažit dát o své existenci co nedříve vědět, aby se dostala do povědomí potencionálních zákazníků ještě před samotným otevřením. V současné době je jedním z nejužívanějších způsobů propagace tvorba webových stránek. Jelikož se jedná o mateřskou školu, stránky proto budou hýřit barvami, obrázky a pozitivní energií. Jako nejvhodnější kandidát na tvorbu stránek se jeví firma Nejlevnější weby, které nabízí krom přijatelné ceny také výhody jako garance vrácení peněz při nespokojenosti, odbornou konzultaci zdarma apod. Kromě konkrétních webových stránek majitelka založí profil na sociální síti Facebook.com, kterou využívá velká spousta lidí, tudíž by se zpráva o nově vzniklé školce mohla šířit mezi rodiči a tedy potencionálními zákazníky rychleji.

Potencionál vidí majitelka také v možnosti oslovení lukrativních firem v Olomouci, jako např. Nestlé s. r. o. - závod Zora, Toyota s. r. o., Moravel a.s. apod. s tím, že by zaměstnavatel přispíval určitou část školného svému zaměstnanci za umístění dítěte ve škole a jeho firma by se tak stala oficiálním partnerem mateřské školy.

Dále má majitelka v plánu umístit reklamu do Olomouckého deníku, zapsat se do katalogu firem a nechá vytisknout plakáty a menší letáky, které umístí na místa, kde je pravděpodobné, že se vyskytnou rodiče s jejich dětmi. Taková místa mohou být v ordinaci dětských lékařů, prodejen s hračkami nebo v supermarketech, které se vyskytnou v okolí provozovny mateřské školy. Umístění plakátů se uskuteční po domluvě s majiteli, či nájemníky daných prostor.

V neposlední řadě se před zahájením školního roku, nejpravděpodobněji v polovině července, uskuteční den otevřených dveří v mateřské škole Beruška, kde se budou moci rodiče seznámit s odbornými pedagogy a majitelkou, kteří jim budou k dispozici při zodpovězení veškerých otázek. Musíme myslet i na děti, proto pro ně bude připraven program v podobě vystoupení maňáskového divadla, výtvarné potřeby, či hračky. Majitelka je ochotna na propagaci mateřské školy na začátku podnikání uvolnit částku ve výši až 17 000 Kč.

3.4 Finanční plán

Finanční plán vymezuje strategické finanční řízení mateřské školy během následujících tří let podnikání.

Základní kapitál společnosti bude tvořen z peněžního vkladu majitelky. Ten jednorázově vloží na bankovní účet v celkové částce 500 000 Kč.

Počáteční výdaje:

Součástí počátečních výdajů jsou náklady spojené se založením společnosti s ručením omezeným, které představují poplatek živnostenskému úřadu, výdaje na notářský zápis s ověřením podpisů a listin, návrh na zápis do obchodního rejstříku, zápis do živnostenského listu. V tabulce č. 7 budou uvedeny v celkové částce pod pojmem náklady na založení s. r. o. Další výdaje budou spojeny s drobnými úpravami v provozovně školy, jako vymalování společných prostor, výzdoba. Mezi nejvyšší částky budou patřit výdaje za nábytek a hračky pro děti.

Tab. 7: Počáteční výdaje mateřské školy

(Vlastní zpracování)

Počáteční výdaje	Částka
Náklady na založení s. r. o.	12 000 Kč
Vymalování prostor + výzdoba	6 000 Kč
Dětský nábytek vč. šatny	52 000 Kč
Kancelářské potřeby	3 000 Kč
Textilie	7 000 Kč
Koberce	8 000 Kč
Nádobí	6 000 Kč
Notebook + tiskárna	7 000 Kč
CD přehrávač	1 300 Kč
Televizor	3 500 Kč
Hračky + ostatní pomůcky	41 000 Kč
Úklidové prostředky	1 500 Kč
Propagace	17 000 Kč
CELKEM	165 300 Kč

3.4.1 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha je sestavena k 1. 8. 2018, aby ještě před samotným otevřením v září 2018 bylo možné nakoupit veškerý nábytek a provést potřebné úpravy. Tato rozvaha splňuje základní bilanční rovnici, tedy celková aktiva se rovnají celkovým pasivům. V aktivech se objevují pouze oběžná aktiva jako bankovní účet a časové rozlišení. Jsou v něm zahrnuty zřizovací výdaje, které se následně po otevření účtů zaúčtují do nákladů. Na bankovní účet byl splacen základní kapitál společnosti, který do podnikání vložila majitelka. V pasivech se projeví pouze základní kapitál ve vlastních zdrojích.

Tab. 8: Zahajovací rozvaha

(Vlastní zpracování)

Zahajovací rozvaha k 1. 8. 2018			
Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	0 Kč	Vlastní kapitál	500 000 Kč
	-	Základní kapitál	500 000 Kč
Oběžná aktiva	488 000 Kč	Cizí zdroje	0 Kč
Bankovní účet	488 000 Kč		-
Časové rozlišení	12 000 Kč	Časové rozlišení	0 Kč
AKTIVA CELKEM	500 000 Kč	PASIVA CELKEM	500 000 Kč

3.4.2 Provozní náklady

Do provozních nákladů budeme řadit náklady, které se týkají běžné podnikatelské činnosti, a to nájemné, pojistné za odpovědnost za škody při pracovním úrazu, pojištění budovy a pojištění při škodě způsobené dětem. Dále zálohy na energie, náklady na propagaci, veškeré poplatky za služby jako např. telefonní tarif, připojení k internetu, koncesionářský poplatek za televizor a rozhlasový přijímač. Dále zde řadíme také materiál, pomůcky, či nápoje, které bude obstarávat majitelka dle potřeby. Prostěradla a povlečení bude prát majitelka na své vlastní náklady. V tabulce č. 9 je přehled předpokládaných měsíčních a ročních provozních nákladů.

Tab. 9: Předpokládané provozní náklady
(Vlastní zpracování)

Položka	Měsíčně	Ročně (Kč)
Nájemné	11 000 Kč	132 000 Kč
Zálohy na energie	4 500 Kč	54 000 Kč
Propagace	1 000 Kč	12 000 Kč
Služby	2 100 Kč	25 200 Kč
Pojistné	1 200 Kč	14 400 Kč
Spotřební materiál	4 000 Kč	48 000 Kč
CELKEM	23 800 Kč	285 600 Kč

3.4.3 Mzdové náklady

V mzdových nákladech se promítnou platy dvou pedagogických pracovníků, provozní pracovníce a plat majitelky. Obě pedagožky mají plný týdenní úvazek, který trvá včetně přestávky 8,5 hodiny denně. V případě víkendového hlídání jim budou přiznány zákonem stanovené příplatky za práci v sobotu a neděli. V následující tabulce se v mzdových nákladech s těmito příplatky nepočítá z důvodu nepředvídatelnosti počtu takových případů. Provozní pracovníce má zkrácený úvazek, a to na 7 hodin denně včetně přestávky a majitelčin úvazek je sjednán na 4,5 hodiny denně včetně přestávky. Přestávka je zákonem stanovena na 30 minut. Se všemi pracovníky je sjednána pracovní smlouva na hlavní pracovní poměr.

Tab. 10: Mzdové náklady - pedagog v Kč
(Vlastní zpracování)

PEDAGOG		
Položka	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Hrubá mzda	17 000 Kč	-
Sociální pojištění	1 105 Kč	4 250 Kč
Zdravotní pojištění	765 Kč	1 530 Kč
Superhrubá mzda	22 800 Kč	-
Záloha na daň před slevami	3 420 Kč	-
Sleva na poplatníka	2 070 Kč	-
Čistá mzda	13 780 Kč	-
Mzdové náklady zaměstnavatele	22 780 Kč	

Tab. 11: Mzdové náklady - provozní pracovník v Kč
(Vlastní zpracování)

PROVOZNÍ PRACOVNÍK		
Položka	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Hrubá mzda	10 000 Kč	-
Sociální pojištění	650 Kč	2 500 Kč
Zdravotní pojištění	450 Kč	900 Kč
Superhrubá mzda	13 400 Kč	-
Záloha na daň před slevami	2 010 Kč	-
Sleva na poplatníka	2 070 Kč	-
Čistá mzda	8 900 Kč	-
Mzdové náklady zaměstnavatele	13 400 Kč	

Tab. 12: Mzdové náklady - majitelka v Kč
(Vlastní zpracování)

MAJITELKA		
Položka	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Hrubá mzda	7 000 Kč	-
Sociální pojištění	455 Kč	1 750 Kč
Zdravotní pojištění	315 Kč	630 Kč
Superhrubá mzda	9 380 Kč	-
Záloha na daň před slevami	1 410 Kč	-
Sleva na poplatníka	2 070 Kč	-
Čistá mzda	6 230 Kč	-
Mzdové náklady zaměstnavatele	9 380 Kč	

Tab. 13: Mzdové náklady celkem
(Vlastní zpracování)

Zaměstnanec	Mzdové náklady
Pedagog 1.	22 780 Kč
Pedagog 2.	22 780 Kč
Provozní pracovník	13 400 Kč
Majitelka	9 380 Kč
CELKEM	68 340 Kč

Každý zaměstnanec je ze zákona povinen odvádět zdravotní pojištění (4,5%) a sociální pojištění (6,5%). Částka připadající na zaměstnavatele činí 9% za zdravotní pojištění a 25% za sociální pojištění, které následně hradí a odvádí za své zaměstnance. Mzdové náklady, které jsou součtem hrubých mezd zaměstnanců, sociálního a zdravotního pojištění hrazené zaměstnavatelem, činí měsíčně 68 340 Kč.

3.4.4 Odpisy majetku

Podle zákona o dani z příjmu, se za dlouhodobý hmotný majetek považuje majetek, jehož pořizovací cena přesáhla částku 40 000 Kč a jeho provozně-technická funkce je delší než 1 rok. Po splnění těchto podmínek, je možné majetek odepisovat jak z účetního hlediska, tak i z toho daňového. Majitelka ve vnitropodnikové směrnici stanovila, že majetek, jehož pořizovací cena je nižší než 5 000 Kč, je účtován přímo do nákladů. Zde budou patřit náklady vynaložené za kancelářské potřeby, CD přehrávač, televizor, tiskárnu, notebook pořízený již se softwarem, textilie, nádobí, koberce, úklidové prostředky a významnou položkou budou hračky.

Majetek jsme pořídili v srpnu 2018, kdy jsme ho také zařadili do užívání. Odepisovat se začne od září 2018.

Odpisy dlouhodobého hmotného majetku - nábytek mateřské školy

Do první skupiny dlouhodobého hmotného majetku zařadíme veškerý nábytek, jako např. postele, šatní skřínky, židle, stoly apod. a to vše v celkové hodnotě 52 000 Kč. Tento majetek je zařazen do 2. odpisové skupiny, která má odpisové sazby ve výši 11 a 22,25. Minimální doba odepisování je 5 let.

Tab. 14: Účetní odpisy - nábytek
(Vlastní zpracování)

Účetní odpisy - nábytek (Kč)				
rok	počet měsíců	účetní odpis	oprávky	zůstatková cena
2018	4	3 467 Kč	3 467 Kč	48 533 Kč
2019	12	10 400 Kč	13 867 Kč	38 133 Kč
2020	12	10 400 Kč	24 267 Kč	27 733 Kč
2021	12	10 400 Kč	34 667 Kč	17 333 Kč
2022	12	10 400 Kč	45 067 Kč	6 933 Kč
2023	8	6 933 Kč	52 000 Kč	0 Kč

Tab. 15: Daňové odpisy - nábytek
(Vlastní zpracování)

Daňové odpisy - nábytek (Kč)			
rok	daňový odpis	oprávky	zůstatková cena
2018	5 720 Kč	5 720 Kč	46 280 Kč
2019	11 570 Kč	17 290 Kč	34 710 Kč
2020	11 570 Kč	28 860 Kč	23 140 Kč
2021	11 570 Kč	40 430 Kč	11 570 Kč
2022	11 570 Kč	52 000 Kč	0 Kč

3.4.5 Předpokládané výdaje

Do předpokládaných výdajů zahrnujeme veškeré provozní náklady jako nájemné, zálohy na energie, telefonní a internetové služby, náklady na propagaci. Zahrnuji zde také náklady vynaložené na pomůcky pro děti, které jsou závislé na počtu dětí. Při 100% naplnění kapacity, činí 4 000 Kč. Abychom došli k předpokládaným výdajům, musíme ještě přičíst mzdové náklady a stravné. Celkové očekávané výdaje jsou tedy 108 274 Kč za měsíc.

Tab. 16: Předpokládané výdaje
(Vlastní zpracování)

Předpokládané výdaje		
Výdaj	Měsíčně	Ročně
Nájemné	11 000 Kč	132 000 Kč
Zálohy na energie	4 500 Kč	54 000 Kč
Propagace	500 Kč	6 000 Kč
Služby	2 100 Kč	25 200 Kč
Pojištění	1 200 Kč	14 400 Kč
Spotřební materiál	4 000 Kč	48 000 Kč
Mzdové náklady	68 474 Kč	821 688 Kč
Stravné	16 000 Kč	192 000 Kč
CELKEM	108 274 Kč	1 299 288 Kč

Roční výdaje jsou pouze orientační z důvodu, že v měsíci červenci a srpnu škola nebude s největší pravděpodobností maximálně naplněna a zaměstnanci tak budou moci čerpat dovolenou.

3.4.6 Předpokládané příjmy

Měsíční školné činí 6 300 Kč, ke kterému rodič hradí 800 Kč za stravné, celkem tedy 7 100 Kč. Příjmy mateřské školy budou přímo závislé na naplnění kapacity školy. Během letních prázdnin, v měsících červenci a srpnu očekáváme menší zájem. Následující tabulka zobrazuje měsíční příjmy dle závislosti při naplnění kapacity.

Tab. 17: Měsíční příjem školy dle naplnění kapacity
(Vlastní zpracování)

Měsíční příjem dle naplnění kapacity		
Naplněná kapacita	Počet dětí	Měsíční příjem
25%	5	35 500 Kč
50%	10	71 000 Kč
75%	15	106 500 Kč
100%	20	142 000 Kč

3.4.7 Bod zvratu

Analýza bodu zvratu určí, kolik dětí musí mateřskou školu navštěvovat, aby pokryla veškeré náklady a začala vytvářet zisk. Fixní náklady tvoří nájemné + zálohy na energie, pojištění, propagace, mzdové náklady a ostatní služby. Variabilní náklady pak představují spotřební materiál, pomůcky, nápoje a stravné, které se budou spotřebovávat v závislosti na počtu dětí. Měsíčně jsou při plné kapacitě 20 dětí ve výši 4 800 Kč, což znamená zhruba 1 000 Kč na jedno dítě.

Fixní náklady „FN“ = 11 000 + 4 500 + 1000 + 2 100 + 1 200 + 67 000 = 86 800 Kč

Variabilní náklady na 1 dítě „vn“ = 200 + 800 = 1 000 Kč

Cena „P“ = 7 100 Kč

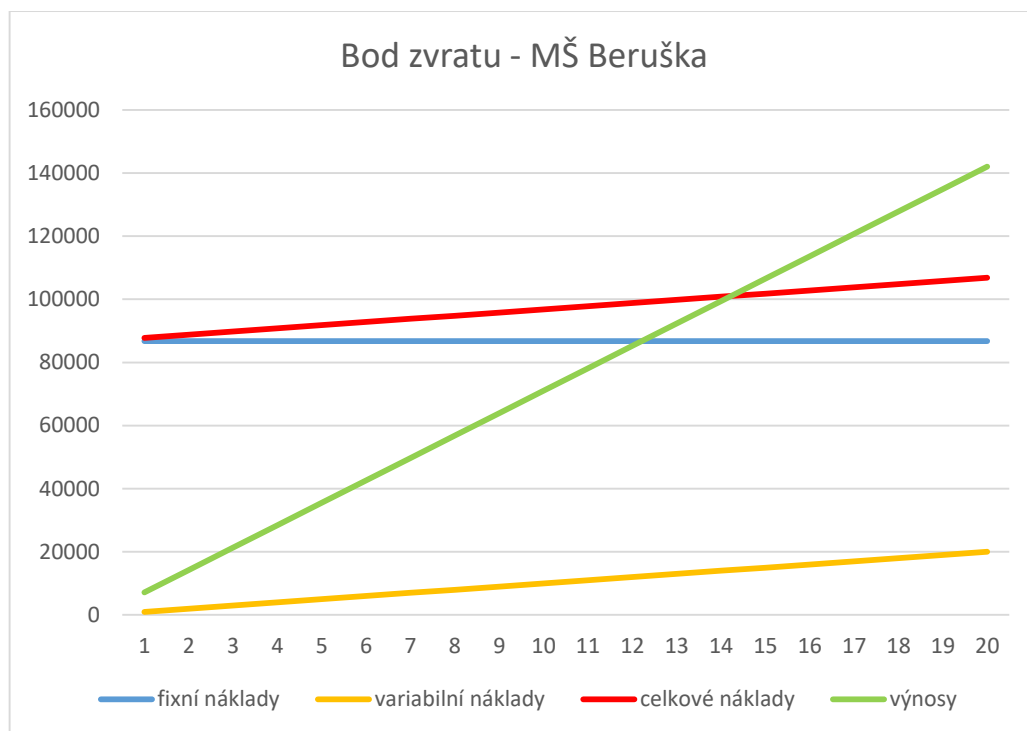
Množství „Q“ = X dětí

Výpočet:

$$P * Q = FN + vn * Q$$

$$7\,100 * Q = 86\,800 + 1\,000 * Q$$

$$Q = 14,23 = \underline{\underline{15 \text{ dětí}}}$$



Graf 8: Bod zvratu
(Vlastní zpracování)

Mateřská škola Beruška, s. r. o. začne dosahovat zisku v přítomnosti alespoň 15 dětí, což představuje 75% kapacity školy.

3.4.8 Předpokládaná rozvaha

Následující tabulka představuje předpokládanou rozvahu v zjednodušeném rozsahu na první tři roky podnikání. V prvním roce pravděpodobně nelze očekávat maximální naplnění školky, tím pádem ani vysoké zisky, a to z důvodu, že mateřská škola je nová a ohlasy mezi rodiči se budou teprve šířit. Předpokládám tedy naplnění kapacity na 75%, což představuje docházku 15 dětí. V druhém roce se naplnění kapacity zvýší o 10%, a to znamená, že školu bude navštěvovat 17 dětí. Ve třetím roce bude již škola

známá, předpokládáme tedy, že mateřskou školu by mohlo navštěvovat 19 dětí, to představuje 95% naplnění kapacity.

Předpokládaná rozvaha splňuje bilanční rovnici, což znamená, že aktiva se rovnají pasivům. Je sestavena vždy k 31. 12. daného roku. Součástí aktiv je dlouhodobý majetek, který je každý rok snížen o odpisy dlouhodobého majetku. Je zde tedy zobrazena částka netto. V oběžných aktivech je pouze krátkodobý finanční majetek, který představuje pokladnu a bankovní účet. Zásoby jsou nulové z důvodu, že veškerý materiál, pomůcky, kancelářské potřeby apod. jsou účtovány rovnou do spotřeby. Pasiva jsou tvořena v prvním roce podnikání pouze základním kapitálem. Druhý a třetí rok se přidává výsledek hospodaření minulých let, který společně se základním kapitálem tvoří vlastní kapitál společnosti. Cizí zdroje obsahují krátkodobé závazky. Jsou jimi mzdové náklady za prosinec, které budou v lednu následujícího roku uhrazeny. V časovém rozlišení se projevuje pouze školné a stravné hrazené rodiči na leden následujícího roku.

Tab. 18: Rozvaha k 31. 12. 2018 - 2020

(Vlastní zpracování)

Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu v Kč			
	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	645 847	797 414	1 071 453
Pohledávky za upsaný základní kapitál	-	-	-
Dlouhodobý majetek	48 533	38 133	27 733
Dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-
Dlouhodobý hmotný majetek	48 533	38 133	27 733
Dlouhodobý finanční majetek	-	-	-
Oběžná aktiva	597 314	759 281	1 043 720
Zásoby	-	-	-
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	-	-	-
Krátkodobý finanční majetek	597 314	759 281	1 043 720
Časové rozlišení	-	-	-
PASIVA CELKEM	645 847	797 414	1 071 453
Vlastní kapitál	470 873	622 440	896 479
Základní kapitál	500 000	500 000	500 000
Kapitálové fondy	-	-	-
Fondy ze zisku	-	-	-
Výsledek hospodaření minulých let	-	- 29 127	122 440
Výsledek hospodaření běžného účetního období	- 29 127	151 567	274 039
Cizí zdroje	68 474	68 474	68 474
Rezervy	-	-	-
Dlouhodobé závazky	-	-	-
Krátkodobé závazky	68 474	68 474	68 474
Bankovní úvěry a výpomoci	-	-	-
Časové rozlišení	106 500	106 500	106 500

3.4.9 Předpokládaný výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je opět zpracován ve zjednodušeném rozsahu na roky 2018 - 2020 při naplnění kapacity, 15 dětmi v prvním roce podnikání, v druhém 17 a v posledním 19 dětmi. Tržby za služby jsou tvořeny z plateb za školné a stravné, které hradí rodiče předem na následující měsíc. Spotřeba materiálu a stravné jsou přímo úměrné naplnění kapacity školky. Nejvyšší položkou jsou mzdové náklady, jelikož mateřská škola zaměstnává dvě pedagogické pracovnice, účetní a provozní pracovníci. Tyto náklady jsou v rozvaze započítány až od září 2018. Ostatní náklady jsou pojištění, služby za telefon, internet a rozhlasové a televizní poplatky, zálohy na energie - voda, elektřina, topení, dále nájemné a náklady vynaložené na propagaci. Do nákladů se také řadí

odpisy dlouhodobého majetku - nábytek a hračky. V prvním roce podnikání se zahrnují do nákladů také zřizovací výdaje na založení s. r. o. a počáteční výdaje, které byly vynaloženy na úhradu nákupu majetku, který je nezbytný k provozu mateřské školy.

Výsledek hospodaření je pouze provozní, a vychází z rozdílu výnosů a nákladů. V prvním roce je hospodářským výsledkem ztráta necelých 30 000 Kč. Stalo se tak z důvodu, že počáteční výdaje byly účtovány rovnou do spotřeby, tedy do nákladů. V druhém a třetím roce by mateřská škola již měla začít generovat zisk. V druhém a třetím roce je pak možné odečíst ztrátu z prvního roku podnikání. Společnost s ručením omezeným je právnická osoba, pro kterou platí sazba daně z příjmu 19%. Od výsledku hospodaření odečteme daň a dostaneme výsledek hospodaření za účetní období.

Tab. 19: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2018 - 2020

(Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu v Kč			
	2018	2019	2020
Výkony - tržby za služby	532 500	1 448 400	1 618 800
Výkonová spotřeba - náklady	561 627	1 261 280	1 280 480
Spotřeba materiálu	15 000	36 000	36 000
Opravy a udržování	-	-	-
Mzdové náklady	273 360	820 080	820 080
Nájemné	55 000	132 000	132 000
Spotřeba energie	22 500	54 000	54 000
Propagace	2 500	6 000	6 000
Pojištění	6 000	14 400	14 400
Služby	10 500	25 200	25 200
Stravné	60 000	163 200	182 400
Odpisy dlouhodobého majetku	3 467	10 400	10 400
Počáteční výdaje	101 300	-	-
Zřizovací výdaje	12 000	-	-
Provozní výsledek hospodaření	- 29 127	187 120	338 320
Finanční výsledek hospodaření	-	-	-
Daň z příjmu za běžnou činnost	-	35 553	64 281
Mimořádný výsledek hospodaření	-	-	-
Výsledek hospodaření před zdaněním	- 29 127	187 120	338 320
Výsledek hospodaření za účetní období	- 29 127	151 567	274 039

3.4.10 Předpokládané cash flow

Cash flow podává přehled o peněžních tocích, tedy o příjmech a výdajích mateřské školy. V následující tabulce č. 20 je zpracováno předpokládané cash flow ve zjednodušeném rozsahu na prvních 5 měsících podnikání. V tabulce č. 21 je zpracováno pro roky 2018-2020, opět ve zjednodušeném rozsahu.

Tab. 20: Předpokládané cash flow 08 -12/2018 v Kč

(Vlastní zpracování)

2017	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Stav peněžních prostředků na zač. účetního období	488 000	406 900	479 234	483 094	486 954
příjmy	106 500	106 500	106 500	106 500	106 500
mzdové výdaje		- 68 340	- 68 340	- 68 340	- 68 340
provozní výdaje	- 135 600	- 34 300	- 34 300	- 34 300	- 34 300
změna krátkodobých závazků		68 474	-	-	-
časové rozlišení	-	-	-	-	106 500
časové rozlišení daň					-
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	- 29 100	72 334	3 860	3 860	110 360
výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 52 000	-	-	-	-
čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	- 52 000	-	-	-	-
zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení ZK		-	-	-	-
čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-	-	-	-	-
čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	-	-	-	-	-
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	406 900	479 234	483 094	486 954	597 314

Tab. 21: Předpokládané cash flow 2018 - 2020 v Kč

(Vlastní zpracování)

Cash Flow	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků na zač. účetního období	-	597 314	759 281
účetní zisk/ztráta z běžné činnosti před zdaněním	- 29 127	151 567	274 039
změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	68 474	-	-
Změna stavu zásob	-	-	-
Časové rozlišení	106 500	-	-
Odpisy	3 467	10 400	10 400
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	149 314	161 967	284 439
výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 52 000	-	-
čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	- 52 000	-	-
zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení ZK	500 000	-	-
čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	500 000	-	-
čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	-	161 967	284 439
stav peněžních prostředků na konci účetního období	597 314	759 281	1 043 720

3.5 Vybrané ekonomické ukazatele

Z předcházejících výkazů za roky 2018 - 2020 vypočteme ekonomické ukazatele, a to ukazatele rentability, zadluženosti a aktivity.

3.5.1 Ukazatele rentability

- ROA - rentabilita celkového kapitálu
= zisk / celkový vložený kapitál

- ROE - rentabilita vlastního kapitálu
= zisk / vlastní kapitál

- ROS - rentabilita tržeb
= zisk / tržby

Tab. 22: Ukazatele rentability
(Vlastní zpracování)

Ukazatele rentability v letech 2018-2020 v %			
Ukazatele	2018	2019	2020
ROA	- 4,51	19,01	25,58
ROE	- 6,19	24,35	30,57
ROS	- 5,47	10,46	16,93

V prvním roce podnikání dochází k záporným hodnotám, jelikož podnik vykazuje ztrátu. V dalších letech mají hodnoty rostoucí trend. Rentabilita celkového kapitálu vyjadřuje výnosnost celkového kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu hodnotí, jak výnosný je náš kapitál, který majitelka vložila do podnikání. Rentabilita tržeb představuje zisk, při určité různých úrovních tržeb.

3.5.2 Ukazatele zadluženosti

- celková zadluženost
= cizí kapitál / celková aktiva

- koeficient samofinancování
= vlastní kapitál / celková aktiva

Tab. 23: Ukazatele zadluženosti
(Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti v letech 2018 - 2020 v %			
Ukazatele	2018	2019	2020
Celková zadluženost	10,60	8,59	6,39
Koeficient samofinancování	73	78	84

Zadluženost mateřské školy má nízkou hodnotu z důvodu, že nevyužívá financování podnikání prostřednictvím cizích zdrojů, jako např. úvěr. Vše financuje ze svých zdrojů. Koeficient samofinancování představuje poměr mezi financováním aktiv a vlastního kapitálu. Mateřskou školu navštěvuje každým rokem více a více dětí, tudíž se zvyšují příjmy za školné, poměr má tedy rostoucí trend.

3.5.3 Ukazatel aktivity

- obrat celkových aktiv
= tržby / celkový vložený kapitál

Tab. 23: Ukazatel aktivity
(Vlastní zpracování)

Ukazatel aktivity v letech 2018 - 2020			
Ukazatel	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	0,82	1,82	1,51

Obrat celkových aktiv je v prvním roce podnikání nejnižší, v následujících má rostoucí tendenci.

3.6 Rizika podnikání

Během podnikání se můžeme setkat s řadou nepříznivých situací, které nebudou mít příznivý vliv na naše podnikání. Z tohoto důvodu by měl být podnikatel schopen rizika předvídat, ovlivňovat nebo v nejlepším případě naprosto eliminovat. Nápomocná je SWOT analýza, ve které jsme si stanovili silné a slabé stránky podniku, příležitosti

a hrozby pro podnik. Při stanovení rizik nám budou nejvíce nápomocné hrozby a slabé stránky podniku.

Nenaplnění kapacity

Jedním z hlavních důvodů, proč není takový zájem z řad potencionálních zákazníků o soukromou mateřskou školu, je cena školného, které je poměrně vysoké oproti státní školce. Tuto slabší stránku kompenzujeme nadstandardními službami jako např. výuka cizího jazyka, prodloužená otevírací doba, otevření školy během letních prázdnin, či víkendové hlídání dětí. Další hrozbou je fakt, že se jedná o nově vzniklou školu, na kterou není možné dostat žádné recenze z řad klientů. Z tohoto důvodu by majitelka měla zvolit vhodnou formu propagace, aby se škola dostala co nejdříve do povědomí rodičů.

Nedostatek finančních prostředků

Majitelka vložila do podnikání poměrně vysokou peněžní částku, která bude představovat základní kapitál společnosti. Proto by na začátku podnikání neměl nastat nijak výrazný problém v nedostatku financí. Problém by mohl nastat až v případě malého počtu potencionálních zákazníků, čímž by se snížily předpokládané příjmy. Majitelka by tak musela zvážit variantu bankovního úvěru.

Nevhodně zvolený personál

Majitelka bude klást důraz při výběru svých zaměstnanců na odborně vyškolené pedagogy, kteří mají dostatečnou praxi i s vyučováním cizího jazyka. Přijímání budou na základě osobního pohovoru, kde bude možné se dozvědět, jaký vztah mají k dětem. Zkušební doba bude sloužit jako taková zkouška, zda se majitelka ve zvoleném pedagogovi nezmýlila. Pokud by totiž zvolila nevhodného pedagoga, mohl by se tak změnit pohled rodičů na mateřskou školu, a to velmi negativně.

Nová i stávající konkurence

Vstup nové konkurence na trh by mohlo způsobit ztrátu stávajících i potencionálních zákazníků např. kvůli levnějšímu školnému, či atraktivnějším službám. Pedagogové proto budou absolvovat různé kurzy, aby rozvíjely své dosavadní zkušenosti. Stávající konkurence by pro naše podnikání měla značný vliv v případě rozšíření své kapacity, protože by jako již prověřená škola mohla nabízet služby pro více zákazníků.

Úrazy dětí

V případě hlídání dětí existuje možnost, že se dítě zraní. Prostory mateřské školy jsou sice bezpečné a na děti neustále dohlíží odborní pedagogové nebo majitelka, ale tato situace může nastat. Z tohoto důvodu má mateřská škola sjednané úrazové pojištění pro děti.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zpracování podnikatelského plánu pro založení soukromé mateřské školy. Mateřská škola Beruška bude vystupovat na trhu jako společnost s ručením omezeným. Tato právní forma podnikání byla zvolena z důvodu omezeného ručení. Nejdůležitějším úkolem mateřské školy je samozřejmě samotná péče o děti, ale odborně vyškolený personál se bude snažit o probuzení dětské fantazie při školních aktivitách, bude klást důraz na dodržování hygienických a společenských návyků a v neposlední řadě se bude snažit vytvářet pohodovou atmosféru pro klidný vývoj dítěte.

Město Olomouc bylo zvoleno z důvodu poměrně vysokého počtu obyvatel a skvělé dopravní dostupnosti. Nejzávažnějším důvodem byl ovšem fakt, že současná kapacita státních i soukromých školek je nedostačující. Tuto myšlenku mi také potvrdilo dotazníkové šetření, kdy rodiče poukazovali na nedostatečnou kapacitu, krátkou provozní dobu a poměrně malou nabídku nadstandardních aktivit pro děti, což se týká především státních mateřských škol.

Jako jedním z nejvhodnějších prostor se jeví centrum rehabilitací a služeb na Mozartově ulici v Olomouci. Výhodou je zde parkování před budovou zdarma, či přístupnost městské hromadné dopravy. Jsou zde k dispozici prostorné místnosti, velká zahrada a nedaleký rozsáhlý park. Před samotným otevřením bude zapotřebí drobná úprava interiéru, jako např. malování a vyzdobení prostor, nákup nábytku, hraček a výtvarných potřeb. Mateřská škola pak bude otevřena od září 2018 a její maximální kapacita bude alespoň prozatím 20 dětí.

Cena školného bude činit 6 300 Kč + stravné ve výši 800Kč, rodiče tak celkově vyjde hlídání jejich dítěte na 7 100 Kč za měsíc. O děti se budou starat 2 odborně vyškolené pedagožky a v ranních hodinách majitelka, která zastává i funkci účetní. Posledním zaměstnancem školy bude provozní pracovník, který bude mít na starosti úklid a výdej jídla.

Co se týče finančního zhodnocení, je třeba zdůraznit, že majitelka vloží do podnikání vlastní kapitál v hodnotě 500 000 Kč a dle zpracovaného finančního plánu nebude zapotřebí využití cizích zdrojů. Předpokládaná rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow je v bakalářské práci sestaveno předběžně na tři roky dopředu, přičemž majitelka

předpokládá narůstající poptávku po návštěvnosti mateřské školy. V prvním roce podnikání předpokládá naplnění kapacity na 75%, což představuje 15 dětí. Podnik vykazuje ztrátu necelých 30 000 Kč, která je spojena s vyššími investicemi na začátku podnikání. V druhém roce již začne generovat zisk zhruba ve výši 150 000 Kč. Aby majitelka dosáhla předpokládaného zisku, měla by být kapacita naplněna z 85%, tzn. 17 dětí. Ve třetím roce mateřská škola opět generuje zisk, a to zhruba ve výši 270 000 Kč při návštěvnosti 19 dětí, což znamená naplnění kapacity na 95%.

Po finančním zhodnocení a provedení potřebných analýz došla majitelka k závěru, že mateřská škola je schopna v dlouhodobém horizontu dosahovat ziskovosti a nalézt tak uplatnění na daném trhu podnikání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník ze dne 3. února 2012.
- (2) KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3838-5.
- (3) VEBER J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- (4) Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání ze dne 2. října 1999.
- (5) KORÁB V., M. MIHALISKO a J. VAŠKOVIČOVÁ. *Založení a řízení podniků*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3792-0.
- (6) SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5.vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- (7) BUSINESSINFO.CZ, 2016. *Obchodní korporace - založení a vznik* [online]. © 1997-2016 [cit. 2016-11-25]. Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=3>
- (8) SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- (9) FOTR, J., I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- (10) HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- (11) ČERVENÝ, R. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.
- (12) TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0.
- (13) ORCULLO, N. *Fundamentals of strategic management*. Manila: Rex Book Store, 2008. ISBN 978-971-23-4861-7.

- (14) IPODNIKATEL.CZ, 2016. *Finanční plán pro podnik s historií* [online]. © 2011-2014 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-plan-pro-podnik-s-historii/Jak-stanovit-financni-cile.html>
- (15) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. *Počet obyvatel podle regionů soudržnosti, krajů a okresů* [online]. [cit. 201-01-25]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEMD130062-1-4&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&c=v3~11_RP2016QP3
- (16) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. *Obyvatelstvo podle pohlaví a věkových skupin v obcích Olomouckého kraje* [online]. [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xm/mesta_a_obce
- (17) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. *Pohyb obyvatel* [online]. [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#k=5&pvokc=43&uroven=70&w=>
- (18) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. *Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy* [online]. [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD06-A&z=T&f=TABULKA&skupId=853&katalog=30852&c=v160~6_RP2015QP4&&str=v160#w=
- (19) PODNIKATEL.CZ, 2017. *Daňové zvýhodnění pro rok 2016 a v roce 2017* [online]. © 2007-2017 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/danove-zvyhodneni-pro-rok-2016-a-v-roce-2017/>
- (20) TYDENIK.CZ, 2015. *Povinná desetiletá školní docházka již za dva roky* [online]. © 2008-2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2015/29/povinna-desetileta-skolni-dochazka-jiz-za-dva-roky/>
- (21) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. *Obecná míra nezaměstnanosti v %* [online]. [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#k=5&pvokc=100&uroven=30&w=>

- (22) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- (23) AKTUÁLNĚ.CZ, 2017. *Sazby daně z přidané hodnoty a změny DPH* [online]. © 1999-2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pridane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e/?redirected=1489914668>
- (24) VLÁDA.CZ, 2016. *24 měsíců vlády Bohuslava Sobotky roky* [online]. © 2009-2016 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/24-mesicu-vlady-bohuslava-sobotky-29--1--2014--29--1--2016-140377/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

DPH Daň z přidané hodnoty

s. r. o. Společnost s ručením omezeným

a. s. Akciová společnost

HDP Hrubý domácí produkt

EU Evropská Unie

ČR Česká Republika

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 : Vyjádření odpovědi č . 2 v % (Vlastní zpracování)	28
Graf 2 : Vyjádření odpovědi č . 3 v % (Vlastní zpracování)	29
Graf 3 : Vyjádření odpovědi č . 4 v % (Vlastní zpracování)	29
Graf 4 : Vyjádření odpovědi č . 5 v % (Vlastní zpracování)	30
Graf 5 : Vyjádření odpovědi č . 6 v % (Vlastní zpracování)	31
Graf 6 : Vyjádření odpovědi č . 7 v % (Vlastní zpracování)	31
Graf 7 : Obecná míra nezaměstnanosti v % (Vlastní zpracování dle (21))	40
Graf 8 : Bod zvratu (Vlastní zpracování).....	60

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 : Rozdělení živností (Vlastní zpracování dle (5, str. 34.))	14
Obr. 2 : SWOT analýza (Vlastní zpracování dle (12, str. 80))	23
Obr. 3 : Organizační struktura mateřské školy (Vlastní zpracování)	47

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 : Zaměstnanecký poměr versus podnikání (Vlastní zpracování dle 3)	13
Tab. 2 : Struktura dětí dle věkových kategorií (Vlastní zpracování, dle (16))	35
Tab. 3 : Počet obyvatel (Vlastní zpracování dle (17))	36
Tab. 4 : Průměrná mzda za 4 . čtvrtletí daného roku v Kč (Vlastní zpracování dle (18))	37
Tab. 5 : Inflace v ČR (Vlastní zpracování dle (22))	40
Tab. 6 : Předběžná kalkulace měsíčních nákladů (Vlastní zpracování)	50
Tab. 7 : Počáteční výdaje mateřské školy (Vlastní zpracování)	52
Tab. 8 : Zahajovací rozvaha (Vlastní zpracování)	53
Tab. 9 : Předpokládané provozní náklady (Vlastní zpracování)	54
Tab. 10: Mzdové náklady - pedagog v Kč (Vlastní zpracování)	55
Tab. 11: Mzdové náklady - provozní pracovník v Kč (Vlastní zpracování)	55
Tab. 12: Mzdové náklady - majitelka v Kč (Vlastní zpracování)	56
Tab. 13: Mzdové náklady celkem (Vlastní zpracování)	56
Tab. 14: Účetní odpisy - nábytek (Vlastní zpracování)	57
Tab. 15: Daňové odpisy - nábytek (Vlastní zpracování)	58
Tab. 16: Předpokládané výdaje (Vlastní zpracování)	58
Tab. 17: Měsíční příjem školy dle naplnění kapacity (Vlastní zpracování)	59
Tab. 18: Rozvaha k 31. 12. 2018-2020 (Vlastní zpracování)	62
Tab. 19: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2018-2020 (Vlastní zpracování)	63
Tab. 20: Předpokládané cash flow 08-12/2018 v Kč (Vlastní zpracování)	64
Tab. 21: Předpokládané cash flow 2018 - 2020 v Kč (Vlastní zpracování)	64
Tab. 22: Ukazatele rentability (Vlastní zpracování)	65
Tab. 23: Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování)	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Harmonogram	79
------------------------------	----

DENNÍ HARMONOGRAM

- 1) **6:30 - 8:45** *Příchod dětí do mateřské školy*
- 2) **8:45** *Ranní rozvíčka*
- 3) **9:00** *Dopolední svačina*
- 4) **9:30** *Výuka cizího jazyka (pondělí, středa, pátek)
Výtvarné dopoledne (úterý, čtvrtek)*
- 5) **10:30** *Vycházka*
- 6) **12:00** *Oběd*
- 7) **12:30** *Spánek nebo společenské hry*
- 8) **14:30** *Odpolední svačina*
- 9) **15:00** *Hudební, výtvarné nebo individuální aktivity*
- 10) **17:30** *Odchod dětí domů*

CELOROČNÍ HARMONOGRAM

- 1) *Maškarní den*
- 2) *Čarodějnický den*
- 3) *Školní vystoupení ke Dni Matek*
- 4) *Loučení se školáky*
- 5) *Vítání nového školního roku*
- 6) *Halloween*
- 7) *Mikulášská besídka*
- 8) *Vánoce*

(Přesný termín + podrobnější informace budou zveřejněny na nástěnce v šatně minimálně 14 dní před konáním dané akce).